

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**LOS GRUPOS OCUPACIONALES  
ADMINISTRATIVOS Y SU CAPACIDAD DE  
SERVICIO LABORAL EN LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ  
CARRIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**CESAR ARMANDO DIAZ VALLADARES**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**ASESOR:**

**Dr, ALFREDO EDGAR LOPEZ JIMENEZ**

**HUACHO - 2016**

**LOS GRUPOS OCUPACIONALES ADMINISTRATIVOS Y SU  
CAPACIDAD DE SERVICIO LABORAL EN LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**CESAR ARMANDO DIAZ VALLADARES**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: Dr, ALFREDO EDGAR LOPEZ JIMENEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA  
HUACHO  
2016**



## **DEDICATORIA**

A la Memoria de Mis padres:

DANIEL y GREGORIA

A mi esposa, hijos, nietos y biznietos

*César Armando Díaz Valladares*

## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a mi Alma Mater

A mi Asesor Dr. **Alfredo Edgar López Jiménez**

Por su apoyo y asesoramiento acertado

A todas las personas que de una u otra manera me

Apoyaron incondicionalmente



# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>Y NIVEL</b>	<b>14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos de la investigación</b>	<b>16</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Justificación de la investigación</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Delimitaciones del estudio</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Viabilidad del estudio</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>18</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Definición de términos básicos</b>	<b>46</b>
<b>2.4 Hipótesis de investigación</b>	<b>49</b>
<b>2.4.1 Hipótesis general</b>	<b>49</b>
<b>2.4.2 Hipótesis específicas</b>	<b>49</b>
<b>2.5 Operacionalización de las variables</b>	<b>49</b>
<b>VARIABLES</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>51</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>51</b>
<b>3.2 Población y muestra</b>	<b>52</b>

<b>3.2.1 Población</b>	52
<b>3.2.2 Muestra</b>	52
GRAFICO N° 3-1	52
<b>3.3 Técnicas de recolección de datos</b>	54
<b>3.4 Técnicas para el procesamiento de la información</b>	55
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>57</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>57</b>
<b>4.1 Análisis de resultados</b>	57
<b>TABLA 4.2</b>	<b>59</b>
EDAD DE LOS ENCUESTADOS	59
GRAFICO 4.2	59
<b>TABLA 4.3</b>	<b>60</b>
ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS	60
GRÁFICO 4.3	61
<b>TABLA 4.4</b>	<b>61</b>
CANTIDAD DE HIJOS DE LOS ENCUESTADOS	61
GRÁFICO 4.4	62
<b>TABLA 4.5</b>	<b>63</b>
TRABAJO ELEGIDO POR LOS ENCUESTADOS	63
GRÁFICO 4.5	63
<b>TABLA 4.6</b>	<b>64</b>
DOMICILIO DE LOS ENCUESTADOS	64
GRÁFICO 4.6	64
<b>TABLA 4.7</b>	<b>65</b>
NIVEL DE CAPACITACIÓN	65
GRÁFICO 4.7	66
<b>TABLA 4.8</b>	<b>67</b>
TIEMPO DE EXPERIENCIA	67
GRÁFICO 4.8	67
<b>TABLA 4.9</b>	<b>68</b>
NIVEL DE REMUNERACIÓN	68
GRÁFICO 4.9	68
<b>TABLA 4.10</b>	<b>69</b>
NIVEL DE ACTITUDES Y VALORES	69
GRÁFICO 4.10	70

NIVEL DE ACTITUDES Y VALORES	70
<b>TABLA 4.11</b>	<b>71</b>
SERVICIO DE LOS FUNCIONARIOS	71
GRÁFICO 4.11	71
<b>TABLA 4.12</b>	<b>72</b>
SERVICIOS DE LOS PROFESIONALES	72
GRÁFICO 4.12	72
<b>TABLA 4.13</b>	<b>73</b>
SERVICIOS DE LOS TÉCNICOS	73
GRÁFICO 4.13	74
<b>TABLA 4.14</b>	<b>75</b>
SERVICIOS DE LOS AUXILIARES	75
GRÁFICO 4.14	75
<b>TABLA 4.15</b>	<b>76</b>
FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN	76
GRÁFICO 4.15	76
<b>TABLA 4.16</b>	<b>77</b>
FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN	77
GRÁFICO 4.16	78
<b>TABLA 4.17</b>	<b>79</b>
FUNCIÓN DE CONTROL	79
GRÁFICO 4.17	79
<b>TABLA 4.18</b>	<b>80</b>
UBICACIÓN DE OFICINAS	80
GRÁFICO 4.18	81
<b>TABLA 4.19</b>	<b>82</b>
ESPACIOS DE OFICINAS	82
GRÁFICO 4.19	82
<b>TABLA 4.20</b>	<b>83</b>
LAS TICs DE LAS OFICINAS	83
GRÁFICO 4.20	84
PRUEBA DEL CHI-CUADRADO	85
PRUEBA DEL CHI-CUADRADO	86
PRUEBA DEL CHI-CUADRADO	88
PRUEBA DEL CHI-CUADRADO	89

PRUEBA DEL CHI-CUADRADO	90
REGISTRO DE FRECUENCIAS DE LOS ENCUESTADOS	91
REGISTRO DE FRECUENCIAS DE LOS ENCUESTADOS	93
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>95</b>
<b>DISCUSIÓN</b>	<b>95</b>
<b>5.1 Discusión de resultados</b>	95
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>97</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>97</b>
<b>6.1 Conclusiones</b>	97
<b>6.2 Recomendaciones</b>	98
<b>REFERENCIAS</b>	<b>100</b>
<b>7.1 Fuentes documentales</b>	100
<b>7.2 Fuentes bibliográficas</b>	100
<b>7.3 Fuentes hemerográficas</b>	100
<b>7.4 Fuentes electrónicas</b>	100
<b>ANEXOS</b>	<b>104</b>
<b>I. ASPECTOS GENERALES:</b>	<b>105</b>
<b>I. ASPECTOS SOBRE CAPACIDAD DE LOS GRUPOS ADMINISTRATIVOS:</b>	<b>106</b>
<b>II. ASPECTOS SOBRE NIVEL DE SERVICIO LABORAL:</b>	<b>107</b>
<b>III. ASPECTOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD:</b>	<b>108</b>
<b>IV. ASPECTOS SOBRE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD:</b>	<b>109</b>

## RESUMEN

El objetivo de nuestra investigación fue determinar la incidencia entre la Capacidad de los Grupos Administrativos y el Servicio de Nivel de Trabajo realizado en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Los métodos utilizados fueron el Deductivo e Inductivo, con lo cual nuestro estudio se identificó como una investigación formal. Del mismo modo, según la naturaleza del problema, la investigación se identificó como una investigación aplicada, porque estudio un problema real y práctico. Con respecto al diseño específico de nuestra investigación, este es un nivel descriptivo correlacional, dado que nuestro estudio buscó la relación entre dos variables.

La población de la investigación fue definida por un total de 275 personas, entre todo el personal administrativo por grupos ocupacionales. Nuestra muestra que se seleccionó fue probabilística, su tamaño se determinó con 100 personas elegidas al azar.

Después de recopilar los datos y procesarlos adecuadamente con el apoyo de estadísticas descriptivas e inferenciales, se encontró que los resultados confirmaron nuestra hipótesis principal, es decir, existe una incidencia entre la Capacidad de los Grupos Administrativos y el Servicio de Nivel de Trabajo que realizar. En la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Esta relación tuvo una significación de la muestra de 0,0094 menos que 0,05 probabilístico, lo que confirma nuestra tesis de plata.

La confirmación de nuestra hipótesis nos permitió concluir que es la capacidad de los grupos administrativos, lo que afecta el nivel de servicio laboral que realizan en la institución. En las funciones de Planificación, Organización y Control de la Universidad, se encontró una evaluación regular, por lo que se deben desarrollar nuevas pautas para estas funciones de la administración.

**Palabras clave:** Capacidad, Personal Administrativo, Grupos Ocupacionales, Formación, Experiencia, Remuneración, Profesionales, Técnicos, Auxiliares, Servicio Administrativo.

## ABSTRACT

The objective of our research was to determine the incidence between the Capacity of the Administrative Groups and the Level of Labor Service performed at the José Faustino Sánchez Carrión National University.

The methods used were the Deductive and Inductive, with this our study was identified as a formal investigation. Likewise, according to the nature of the problem, the research was identified as an Applied research, because I study a real and practical problem. With respect to the specific design of our research, this is a Correlational Descriptive level, given that our study sought the relationship between two variables.

The population of the research was defined by a total of 275 people, among all the administrative staff by occupational groups. Our Sample that was selected was probabilistic, its size was determined with 100 people chosen randomly.

After collecting the data and processing them adequately with the support of descriptive and inferential statistics, it was found that the results confirmed our main hypothesis, that is, there is an incidence between the Capacity of the Administrative Groups and the Level of Labor Service that they perform. at the José Faustino Sánchez Carrión National University. This relationship had a sample significance of 0.0094 less than 0.05 probabilistic, which confirms our silver thesis.

The confirmation of our hypothesis allowed us to conclude that it is the capacity of the administrative groups, which affects the level of labor service they perform in the institution. On the Planning, Organization and Control functions of the University, a Regular evaluation was found, so new guidelines for these functions of the administration must be developed.

Keywords: Capacity, Administrative Staff, Occupational Groups, Training, Experience, Remuneration, Professionals, Technicians, Auxiliaries, Administrative Service.

## INTRODUCCIÓN

Las actividades administrativas en una organización universitaria estatal son tan importantes que pueden determinar su éxito o su fracaso. Las personas que conducen y ejecutan estas actividades tienen un Rol determinante, las personas en estas organizaciones son identificadas como los Recursos Humanos que tiene la institución y constituye su Capital Humano.

Parte del Capital Humano son las personas que se dedican a realizar actividades administrativas como trabajo ordinario, estas personas están agrupados por ocupaciones y niveles respectivos, de acuerdo con sus conocimientos y grados académicos vigentes. Su agrupación está de acuerdo con las normas que establece el Decreto Supremo N° 005-90-PCM y el Decreto Legislativo N° 276, quienes establecen los grupos ocupacionales como Profesional, Técnico y Auxiliar.

La capacidad del servicio administrativo, el rendimiento laboral y la calidad del servicio brindado en una universidad estatal dependerían de las funciones asignadas a cada grupo ocupacional y sus niveles. La Administración de los Recursos Humanos puede ser compleja, comprende la cobertura del personal de acuerdo con sus capacidades, para ello se diseñan los procesos de selección, colocación y promoción. Si los Recursos Humanos son aptos y proporcionan sus esfuerzos, entonces tendremos instituciones que serán dinámicas y lograrán sus objetivos propuestos.

A continuación se presenta el presente Proyecto de Investigación, cuyo interés es conocer si existe incidencia de los Grupos Ocupacionales Administrativos en su Capacidad de Servicio Laboral que realizan en la UNJFSC.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

#### **1.1.1 REALIDAD UNIVERSITARIA.**

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión es una Institución Académica Superior Estatal, desarrolla sus actividades de acuerdo con la Ley N° 23733, Ley Universitaria, principalmente de conformidad con su artículo 1°, que sostiene: las universidades tienen las autonomías Académica, Administrativa y Económica Normativa.

El Gobierno actual de esta Universidad, es autónomo, aunque en su historia se registra la intervención de diversos gobiernos de parte del poder legislativo y ejecutivo. La autonomía es un principio fundamental, el cual garantiza su independencia en relación con los poderes del estado. La autonomía se ejerce de conformidad con la Constitución y las Leyes de la República e implica los derechos de Aprobar su propio Estatuto y de gobernarse de acuerdo con él, Organizar su propio sistema académico, económico y administrativo, Administrar sus bienes y rentas, elaborar su presupuesto y aplicar sus fondos con la responsabilidad que impone la ley.

Sin embargo, la aplicación de la autonomía universitaria en el Perú ha hecho que el estado, a veces deje de lado su atribución fiscalizadora. Esta función a sido encomendado a la Asamblea Nacional de Rectores, entidad que está integrada por los Rectores de las mismas universidades, pero que no ha podido ser suficientemente autoexigente con ellas mismas, para alcanzar los niveles de calidad acordes al desarrollo sostenible que necesita nuestro país.

Esto se verifica con el último reporte de competitividad global 2008-2009 preparado por el World Economic Forum, que consta de 12 pilares y en el punto 5.03 referente a la “Calidad del Sistema Educativo” el Perú figura en el puesto 133 de 134 países evaluados.

Actualmente, el rol del gobierno central está restringido al requerimiento de una ley para la creación de una universidad públicas y al rol pasivo de la Dirección de Coordinación Universitaria del Ministerio de Educación, quien se encarga de realizar un permanente análisis y seguimiento de la problemática universitaria y ver posibilidades de interacción con los otros elementos del sistema educativo a cargo de dicho Ministerio.

De igual forma, los gobiernos de las regiones y de las provincias no tienen capacidad de participar en la normatividad o coordinación de las universidades, salvo como apoyo financiero.

Las Universidades bajo el régimen de la ley 23733 conforman su gobierno y lo ejerce según los siguientes lineamientos:

- La Asamblea Universitaria.
- El Consejo Universitario.
- El Rector de la Universidad.
- El Consejo de Facultad, y
- Decano de cada Facultad.

Las Universidades son un espejo de la realidad social que las alberga y en su seno no solo se produce violentismo radical, sino falanges juveniles que estudian, investigan y se preparan en tanto resisten, resurgen y combaten como en la sociedad misma, oponiéndose a la crisis.

Los modelos anacrónicos e individualistas de “instrucción pedagógica” que se les imponen y frente a los que consagran nuevos conceptos de educación y universidad más democrática y tolerante, científica y abierta a los cambios de la modernidad, al compás de la ciencia y la tecnología, pero también popular porque aspira a dotar de las mismas oportunidades de éxito a todos los peruanos sin distinciones ni diferencias de ninguna clase.

Un país que no invierte en sus jóvenes y talentos, que no reconoce sus urgencias y prioridades, es un país condenado al oscurantismo y sin hombres libres y capaces de discernir entre el aislamiento individualista del éxito personal y los roles proactivos de la modernidad que buscan la excelencia, poniendo el progreso entonces, al servicio del bienestar común.

Por estas consideraciones la universidad tiene que administrarse en base a las normas del estado, y resulta preocupante su calidad de gestión, toda vez que las funciones de su

administración cumplen un papel importante, sobre todo de la manera como se utilizan los recursos que disponen, entre ellos los materiales, económicos y humanos, siendo esta última la más importante.

La administración de los Recursos Humanos, es vital en las universidades puesto que depende de ello la Calidad y Capacidad de servicio que se brinda a los usuarios, por ello es importante conocer la forma más realista de la gestión de los recursos humanos, constituidos por las autoridades, docentes, y personal administrativo, siendo también este último muy importante.

### **1.1.2 REALIDAD DE LA UNJFSC.**

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión (UNJFSC), es una universidad pública ubicada en la ciudad de Guacho al norte de la ciudad de Lima en Perú. Fue fundada en el año 1968, constituyéndose como la primera universidad de la provincia de Huaura y del Departamento de Lima. En la actualidad, la universidad ofrece el servicio de formación académica a través de 12 Facultades y 33 Escuelas Académicos Profesionales.

### **ORIGEN DE LA UNJFSC.**

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, nace originalmente con la Facultad de Acuicultura y Oceanografía en el año 1958, primera y única en Sudamérica, como Filial de la Universidad Comunal del Centro del Perú con sede en Huancayo, con Dispositivo Legal otorgado por el CONUP a partir del 04 de abril de 1960.

En 1962, la Facultad de Acuicultura y Oceanografía, toma el nombre de Facultad de Ingeniería Pesquera. En este mismo año se crea y entra en funcionamiento la Facultad de Educación, con la especialidad de Secundaria Común y Técnica.

En el año de 1963, la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales empieza a funcionar con un presupuesto propio a pesar de ser la Filial de la Universidad Comunal del Centro.

En los años 1962 a 1968 se produce la desconexión con la Universidad Nacional del Centro del Perú, gracias a los esfuerzos de los gremios laborales y profesionales de nuestra provincia, de los propios estudiantes y del claustro universitario, situación reforzada por los dispositivos legales de los presupuestos funcionales de la República de 1967 y 1968, los mismos que daban implícitamente autonomía a la Universidad de Huacho.

Todos estos antecedentes y el sentir unánime de alumnos y docentes se concretaron en grandes y constantes luchas por su autonomía y reconocimiento como Universidad Pública,

solicitudes que son escuchadas y respaldadas por el Gobierno Revolucionario de las Fuerzas Armadas, dictaminándose su autonomía a través de la promulgación del Decreto Ley N° 17358 el 31 de Diciembre de 1968, otorgando la partida de nacimiento de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, con retroactividad al 1° de enero de 1967, acogándose a la Ley Universitaria 13417.

Después de 08 años de ser Filial de la Universidad Comunal del Centro del Perú, y al decretarse su autonomía, el CONUP nombra a partir de 1969 al PRIMER RECTOR, Ing. Luis Felipe Ricci Bohorquez, dentro de su vida autónoma.

### **EVOLUCIÓN DE LA UNJFSC.**

La Universidad atravesó períodos de desorganización administrativa y académica durante el período del primer Rector, Ing. Luis Felipe Ricci Bohorquez, situación que motivó la obligada intervención del Consejo Nacional de la Universidad Peruana CONUP, nombrándose el 04 de Febrero de 1970 la Primera Comisión Reorganizadora, presidida por el Dr. Lino Casafranca Gamarra, quién después de 06 meses de labor renuncia al cargo.

En el mes de agosto de 1970 se nombra como Presidente de la Comisión Reorganizadora al Ing. Octavio Mejía Loayza, por 02 meses, de agosto hasta setiembre. En el mes de octubre del mismo año el CONUP nombra una Comisión de Gobierno presidida por el C.P.C. Julio Alvarez Ramirez quién preside varias Comisiones de Gobierno, hasta su renuncia en el mes de marzo de 1975.

El 22 de abril de 1975, el CONUP nombra una Comisión de Gobierno bajo la presidencia del Dr. Rodolfo Curazzi Callo.

En Julio de 1976, el CONUP nombra una Comisión de Gobierno presidida por el Dr. Baldomero Cáceres Santa María, quién renuncia el 16 de agosto de 1976.

El 09 de setiembre de 1976 asume la Presidencia el Dr. Guillermo Villa Salcedo, nombrado por el CONUP hasta inicios de 1978.

Posteriormente asume la encargatura del Rectorado el Dr. Moisés Meza Romero, hasta el año 1980.

En 1980 se nombra por Asamblea Universitaria, como Rector al Dr. Manuel Acosta Jurado, hasta el mes de junio de 1984.

En el mes de Julio de 1984, se encarga el Rectorado al Dr. Humberto Noriega Tirado, hasta la instalación de la Asamblea Universitaria.

Con la promulgación de la nueva Ley Universitaria N° 23733, del 09 de diciembre de 1983, la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, promulga su Estatuto General con fecha 29 de abril de 1984, en el cual se determina que a partir de esa fecha se elegirá al Rector en Asamblea Universitaria, de acuerdo a lo establecido en la mencionada Ley.

En 1984 en Asamblea Universitaria, se elige como Rector al Lic. Severo Llanos Bayona, hasta el 08 de agosto de 1987.

El 09 de agosto de 1987, asume el Rectorado el Dr. Daniel Valenzuela San Martín por 03 años, hasta el 08 de agosto de 1990.

A continuación se encarga el Rectorado al Dr. Moisés Meza Romero, por los meses de setiembre y octubre de 1990.

El 25 de octubre de 1990, asume el Rectorado el Dr. Gumercindo Celedonio Advíncula, elegido en Asamblea Universitaria, culminando su período el 23 de octubre de 1995.

El 24 de octubre de 1995, fue elegido en Asamblea Universitaria como Rector el Mg. Manuel Mendoza Mendoza, culminando su gobierno con la intervención de la Universidad le 23 de noviembre de 1997.

El 24 de noviembre de 1997, se instaló la Comisión Reorganizadora, presidida por el Dr. Leoncio Ruíz Ríos, por un período de tres años, hasta el 17 de noviembre del 2000.

El 06 de diciembre del 2000, se inicia la reinstitucionalización democrática de la Universidad, nueva etapa, bajo la responsabilidad de la Comisión Transitoria de Gobierno presidida por el Mg. Manuel Antonio León Julca, designado mediante Resolución N° 716-2000-ANR, hasta el 28 de mayo del 2001.

El 29 de mayo del 2001, fue elegida en Asamblea Universitaria, como Rectora la Dra. Zoila Felipa Honorio Durand, gestión que se realiza sin inconvenientes hasta el mes de marzo del 2003, fecha en la que se suscitan una serie de inconvenientes que generan la duplicidad de autoridades, por una parte la Dra. Zoila Felipa Honorio Durand y por otra el Dr. Carlos Miguel Chuquilin Terán, hecho que culmina el mes de mayo del 2003, en donde

la Asamblea Nacional de Rectores nombra la Comisión Transitoria de Gobierno, presidida por el Dr. Luis Alberto Iberico Rojas, por un período de 03 meses, hasta fines del mes de agosto del 2003.

A fines del mes de agosto del 2003, en Asamblea Universitaria, es elegido como Rector el Dr. Carlos Miguel Chuquilín Terán, asumiendo el cargo el 01 de setiembre del 2003 hasta fines del de agosto del 2008.

Desde el 30 de agosto del 2008, por acuerdo de la Asamblea Universitaria se designa como Rectora, a la Dra. Elsa Carmen Oscuvilca Tapia, según la Resolución de Asamblea Universitaria N° 014-2008-AU-UH, de fecha 25 de agosto del 2008, designación que tendrá una duración de 05 años.

Sin embargo, las contradicciones entre los grupos de gobierno y oposición nuevamente hicieron que se intervenga nuestra universidad, por lo que la Asamblea Nacional de Rectores, designa la Comisión de Orden y Gestión, presidida por el Mg. Alberto Régulo Coayla Vilca, que duro hasta el 2009.

Posteriormente el 2010, el Congreso de la Republica, aprueba la Ley de Reorganización Total de la Universidad, y designa al poder ejecutivo para que nombre al presidente de la Comisión Reorganizadora, recayendo en el Dr. Raúl Rosadio Bernal como Rector hasta la fecha.

Como se aprecia, durante años, los gobiernos que ha tenido la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, han mostrado mucha inestabilidad, debido a que como Institución Pública no se le otorga el valor que le corresponde, pues sus Autoridades siempre han estado preocupado por los intereses de los grupos que los eligieron, y muy poco por el verdadera beneficio de la Institución.

La Universidad como Organización se merece tener como gestores a personas con reconocido criterio técnico.

### **ASPECTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, tiene su Plan Estratégico 2011 – 2021, aprobado según Resolución N° 1502-2010-CR-UNJFSC, de fecha 15 de Diciembre del 2010.

Veamos algunas de sus características:

## **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.**

- Desarrollo de la Investigación Científica.
- Educación de Calidad en Valores Morales y Humanitarios.
- La Proyección Social que propicia el desarrollo sostenible de la Región.
- Desarrollo de la Cultura Física y Práctica Deportiva.

## **VISIÓN.**

La Universidad de Huacho, José Faustino Sánchez Carrión, es una Institución universitaria de alto nivel académico e íntimamente vinculada a la Investigación Científica, tecnológica e innovación para el desarrollo regional y local.

## **MISIÓN.**

Lograr la excelencia académica, a través de conocimiento formando profesionales de calidad, contribuyendo al desarrollo de la sociedad de la Región, a través de la Proyección Social.

## **DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS.**

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en su quehacer académico de investigación y proyección social se guía por:

### **1. LA CALIDAD ACADEMICA.**

Aspiramos a la Calidad Académica en la docencia, investigación y la proyección. Asumimos responder a los requerimientos de la sociedad con actitud autocrática y afán de búsqueda de la calidad y productividad de las actividades académico profesionales.

### **2. LA LIBERTAD ACADÉMICA.**

Protegemos el derecho de nuestra comunidad académica a expresarse y desarrollar su quehacer libremente. Asumimos el compromiso de aceptar, reconocer y promover el libre desarrollo de las ideas.

### **3. LA RESPONSABILIDAD.**

Valoramos y promovemos la formación integral de nuestros estudiantes que resalta los valores humanos como la dignidad, libertad, justicia, solidaridad, espíritu crítico, respeto por el prójimo, la sociedad; formación profesional que resuelva los problemas de la sociedad.

#### **4. EL COMPROMISO.**

Formaremos seres humanos y profesionales de calidad, teniendo como eje fundamental a la Ciencia, Tecnología e Innovación para mejorar su nivel de vida, con principios morales, contribuyendo de este modo con el desarrollo local y nacional.

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL.**

La Universidad se desarrollara en una perspectiva de establecer un proceso de mejoras irreversibles que lleven a la institución a lograr un posicionamiento inobjetable como una de las universidades públicas más importantes del medio, y de esa manera incrementar su participación en la atención de la demanda educativa universitaria en su zona de influencia.

La estrategia general de la Universidad consiste en hacer irreversible el proceso de cambios emprendidos y que se encuentren orientados hacia un modelo de gestión de alto nivel académico y administrativo. Esto será posible, si el cuerpo docente se encuentra adecuadamente preparado y capacitado, con tecnologías de información y del conocimiento moderno no solo para ejercer la cátedra universitaria de manera excelente, sino también para realizar investigaciones que se orienten a satisfacer los requerimientos tecnológicos y empresariales del sector productivo de la zona de influencia de la Universidad.

Para fortalecer este componente se dará un nuevo sentido a la proyección social cuya función será articular una alianza estratégica entre la Universidad – Empresa y Gobierno, tanto a nivel regional como local. Todo lo mencionado no tendrá mucho valor sino se encuentra dentro de un serio proceso de acreditación internacional que corresponde al actual contexto de globalización.

Es necesario destacar que la gestión universitaria de esta casa de estudios sólo tendrá éxito si se realiza con vocación de servicio, con valores morales y eliminación de todo acto de corrupción que le ha hecho mucho daño a la vida Universitaria. Tenemos que darle una visión de futuro, con una cultura de educación con calidad, científica, humanística, creadora y competitiva para un mundo globalizado; con mente positiva e innovadora. Solo así podremos contribuir con la disminución de la pobreza y la desigualdad social, que son problemas centrales de nuestra sociedad.

#### **ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN.**

La estructura orgánica de la universidad se sustenta en la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto vigente modificado según Resolución de Asamblea Universitaria N° 004-2013-AU-UNJFSC, de fecha 27 de Mayo del 2013.

La Asamblea Universitaria es el máximo órgano de la Universidad y es el que representa a la Universidad, está compuesta por representantes de Docentes, Alumnos y Graduados.

Los funcionarios y los asesores del más alto nivel de la Universidad pueden ser invitados para participar en la Asamblea como asesores, con voz pero sin voto.

El Consejo Universitario, es la segunda instancia en orden jerárquico que está compuesto por el Rector, Vicerrectores, Decanos de Facultades, representante de estudiantes y representante de graduados. El secretario general participa en las sesiones con voz, pero sin voto.

El Rector es la tercera instancia en orden jerárquico, es el personero legal de la Universidad, titular del pliego, responsable de dirigir la actividad académica, económica, administrativa y financiera de la Universidad.

Generalmente las Autoridades y diversas Jefaturas de la universidad, son encargadas a Docentes y Empleados pertenecientes a grupos políticos.

Esto quiere decir que estas personas realizan más labor partidaria que una verdadera labor de administración, se deja de lado a veces, los criterios técnicos y de especialidad que se requiere para una gestión.

Esta situación hace que dichas personas, realicen sus gestiones más por un compromiso personal, que por un compromiso institucional.

La Estructura Organizacional de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, se muestra en el Anexo N° 1.

## **ASPECTOS ACADÉMICOS.**

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, desarrolla sus actividades académicas en función de su Programación Semestral. A veces estas programaciones se ven afectadas por los problemas sociales y laborales que tienen los Docentes y Trabajadores Administrativos. Estas actividades se desarrollan de acuerdo con los contenidos de los Planes Curriculares de cada Carrera Profesional, los que son administrados por las Escuelas Académicos Profesionales y sus respectivas Facultades.

## **FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD:**

Son todas aquellas dependencias Académicas y/o Administrativas que ofrecen productos y/o servicios afines, que tienen contacto directo con los clientes externos, satisfaciendo beneficios específicos.

- Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.
- Facultad de Ciencias Sociales.
- Facultad de Ciencias Empresariales.
- Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras.
- Facultad de Medicina Humana.
- Facultad de Bromatología y Nutrición.
- Facultad de Educación.
- Facultad de Ingeniería.
- Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica.
- Facultad de Ingeniería Agraria, Industrias Alimentarias y Ambiental.
- Facultad de Ingeniería Pesquera.
- Facultad de Ciencias.
- Escuela de Pos-Grado.

A continuación se muestran algunas variables estadísticas:

**Tabla 1. Principales variables estadísticas**

VARIABLES	CONDICIÓN	AÑO y SEMESTRES									
		2007		2008		2009		2010		2011	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
1. Facultades	-----	6	6	6	11	11	12	12	12	12	12
2. Escuelas	-----	31	31	33	33	33	33	36	36	36	36
3. Vacantes	Pre-Grado	1758	1724	2037	1628	1899	1669	1731	1497	1463	1388
	Post-Grado	350	700	1040	-----	1265	-----	700	-----	950	540
4. Postulantes	Pre-Grado	4951	2060	2991	2264	3766	2345	3900	2861	3998	2873
	Post-Grado	192	205	165	-----	240	-----	83	-----	292	148
5. Ingresantes	Pre-Grado	1466	1085	1403	999	1340	1218	1547	1474	1134	861
	Post-Grado	192	198	165	-----	240	-----	83	-----	292	148
6. Matriculados	Pre-Grado	9633	9337	10004	9938	10024	10196	10546	10977	10623	10140
	Post-Grado	482	534	385	-----	185	-----	210	366	-----	459
7. Bachilleres	-----	1086		1219		922		1276		1030	
8. Titulados	-----	1321		1349		1353		767		509	
9. Personal Docente	Nombrados	544		609		660		548		634	
	Contratados	208		97		7		230		165	
10. Personal Administrativo	Nombrados	277		291		281		283		275	
	Contratados	15		15		15		12		15	

**Nota:** Oficina de Planificación y Presupuesto / Unidad de Estadística / UNJFSC.

## ASPECTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

En la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, el Personal Administrativo cumple su labor de acuerdo con sus funciones designadas y según los documentos normativos de organización y función. Sin embargo es la forma de trabajo lo que determina su calidad y capacidad de servicio prestado. Existen varios factores que pueden influir en estos aspectos, por esta razón lo vamos a estudiar desde el punto de vista de los Grupos Ocupacionales como los Funcionarios, Profesionales, Técnicos y Auxiliares respectivamente. A continuación se muestra la siguiente Tabla.

**Tabla 2. Personal administrativo nombrado por grupo ocupacional y nivel.**

GRUPO OCUPACIONAL Y NIVEL	AÑO				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>1. FUNCIONARIOS</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
F-5	2	1	1	1	1
F-4	3	2	3	3	2
F-3	21	21	20	25	26
F-1	8	10	10	17	17
<b>2. PROFESIONALES</b>	<b>46</b>	<b>50</b>	<b>47</b>	<b>41</b>	<b>42</b>
SPA	17	18	17	14	15
SPB	10	12	11	9	11
SPC	6	6	5	6	5
SPD	2	2	2	2	2
SPE	8	8	8	6	7
SPF	3	4	4	4	2
<b>3. TÉCNICOS</b>	<b>124</b>	<b>128</b>	<b>125</b>	<b>119</b>	<b>116</b>
STA	86	83	81	70	70
STB	14	16	17	21	18
STC	13	16	16	15	15
STD	7	8	7	9	9
STE	3	3	3	3	3

STF	1	2	1	1	1
<b>4. AUXILIARES</b>	<b>73</b>	<b>79</b>	<b>75</b>	<b>77</b>	<b>71</b>
SAA	28	24	23	24	26
SAB	14	20	18	17	16
SAC	15	17	17	17	14
SAD	15	17	16	18	15
SAE	1	1	1	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>277</b>	<b>291</b>	<b>281</b>	<b>283</b>	<b>275</b>

**Nota:** Oficina de Planificación y Presupuesto / UE / UNJFSC.

Sobre el personal administrativo nombrado, se aprecia que su cantidad se mantiene casi constante en el tiempo, 277, 291, 281, 283 y 275, esto significa que en los últimos años no ha habido nombramiento ordinario oficial de personal administrativo, por consiguiente no hay crecimiento de recursos humanos a nivel administrativo, a pesar que la universidad tiene mayor población estudiantil.

### **1.2.1 Problema general**

¿Existe incidencia entre los Grupos Ocupacionales Administrativos y su Capacidad de Servicio Laboral que realizan en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Existe incidencia entre los Grupos Ocupacionales Administrativos y el Nivel de Capacitación que tiene el personal de la UNJFSC?

¿Existe incidencia entre los Grupos Ocupacionales Administrativos y el Tiempo de Experiencia que tiene el personal de la UNJFSC?

¿Existe incidencia entre los Grupos Ocupacionales Administrativos y el Nivel de Remuneración que tiene el personal de la UNJFSC?

¿Existe incidencia entre los Grupos Ocupacionales Administrativos y la Calidad de Atención que ofrece el personal de la UNJFSC?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la Incidencia de Grupos Ocupacionales Administrativos en su Capacidad de Servicio Laboral que realizan en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Analizar la incidencia entre los Grupos Ocupacionales Administrativos y el Nivel de Capacitación que tiene el personal de la UNJFSC.

Analizar la incidencia entre los Grupos Ocupacionales Administrativos y el Tiempo de Experiencia que tiene el personal de la UNJFSC.

Analizar la incidencia entre los Grupos Ocupacionales Administrativos y el Nivel de Remuneración que tiene el personal de la UNJFSC.

Analizar la incidencia entre los Grupos Ocupacionales Administrativos y la Calidad de Atención que ofrece el personal de la UNJFSC.

## **1.3 Justificación de la investigación**

La Investigación se justifica porque se interesa en encontrar explicaciones sobre la incidencia de los Grupos Ocupacionales Administrativos en la Capacidad de Servicio Laboral que brinda el personal que trabaja en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho.

El estudio de este problema nos permitirá analizar las características y los componentes de las variables en estudio, con el fin de llegar a establecer conclusiones concretas y proceder a proponer las recomendaciones necesarias, para superar las deficiencias de la Capacidad de Servicio Administrativo que tiene el personal administrativo de la Universidad.

## **1.4 Delimitaciones del estudio**

a. Delimitación Espacial.

La investigación se desarrollara en el campus de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, ubicado en la Av. Mercedes Indacochea S/N, en la ciudad de Huacho.

b. Delimitación Temporal.

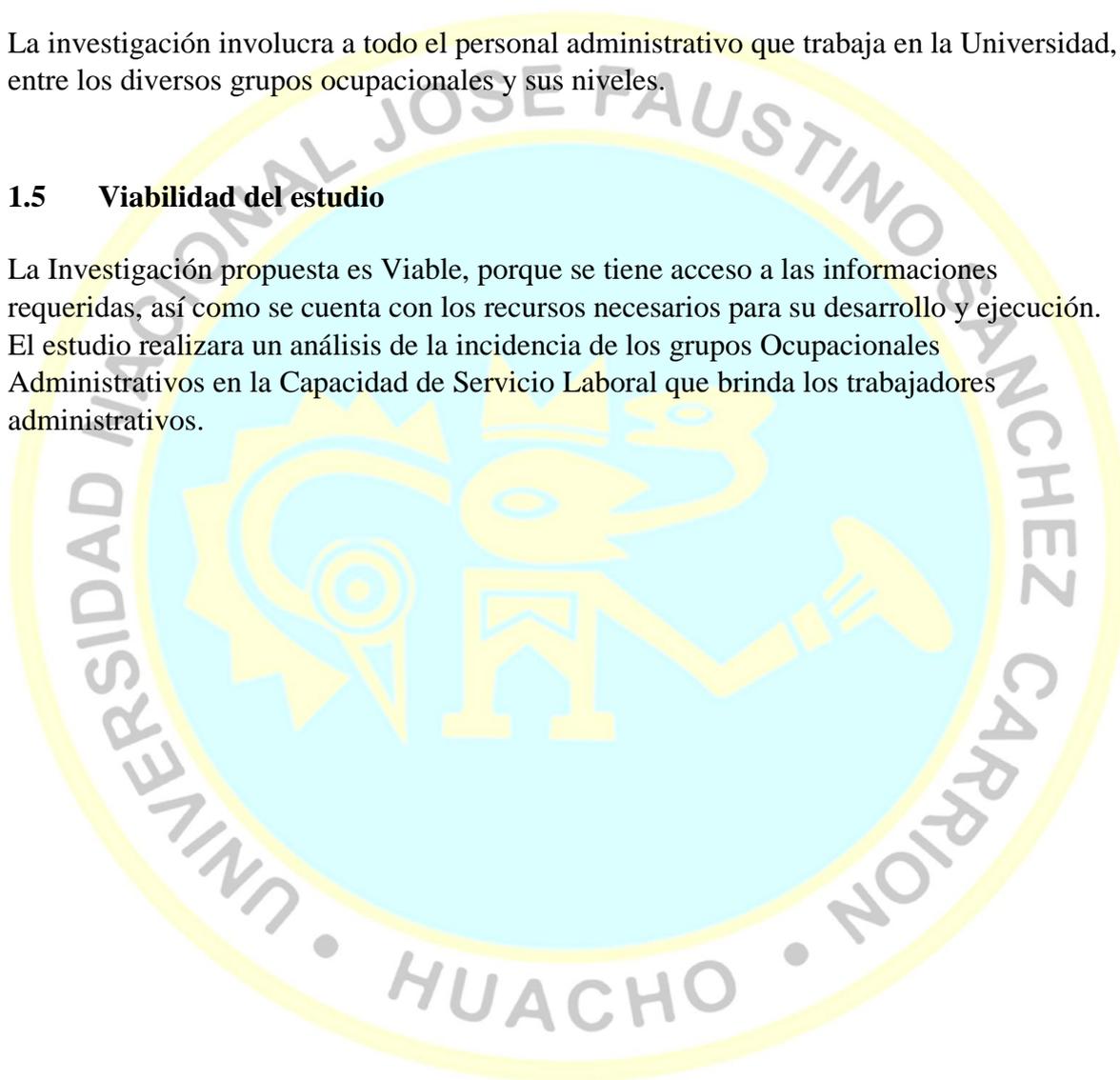
La Investigación considerara las informaciones recolectadas a través de diversas fuentes desde el año 2007 al 2012. Su desarrollo se llevara a cabo durante los Semestres 2013-II y 2014-I.

c. Delimitación Social.

La investigación involucra a todo el personal administrativo que trabaja en la Universidad, entre los diversos grupos ocupacionales y sus niveles.

### 1.5 Viabilidad del estudio

La Investigación propuesta es Viable, porque se tiene acceso a las informaciones requeridas, así como se cuenta con los recursos necesarios para su desarrollo y ejecución. El estudio realizara un análisis de la incidencia de los grupos Ocupacionales Administrativos en la Capacidad de Servicio Laboral que brinda los trabajadores administrativos.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

Narciso K. (1998), realizó una investigación para su Tesis de Maestría sobre la Gestión de Recursos Humanos en la UNDAC. En este trabajo el autor llegó a una conclusión general, donde la gestión estratégica del personal tiene una alta importancia para colocar cuadros ejecutivos en los puestos claves de la gestión universitaria, con el fin de mejorar la productividad del personal.

Cortes V. N. y Esquivel R. G. (2003), desarrolló una Tesis de Maestría sobre el Cuadro de Mando Integral para una organización. En esta investigación estudió el autor y concluyó que la aplicación del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard) es significativo para el Control de Gestión, con una buena definición de indicadores de gestión y control del avance de los objetivos estratégicos de una organización.

##### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Narciso K. (2004), desarrolló una Tesis Doctoral correlacional sobre el Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos en la Universidad del Callao. En esta investigación el autor expresa en su conclusión general, que existen instituciones nacionales e internacionales con las que se podrían establecer convenios de cooperación, para desarrollar proyectos productivos en la Provincia Constitucional del Callao y atender la demanda creciente de formación técnica y de gestión empresarial.

Valdivieso A. (2005), realizó una investigación para su Tesis Doctoral de nivel correlacional sobre el Sistema de Gestión Administrativa y la Calidad del Servicio

Académico en las Universidades de la Región Huanuco Año 2003-2004. En esta investigación el autor llegó a una conclusión general, donde las gestiones administrativas de los Directivos, los Docentes y los Administrativos, son percibidos por la gran mayoría como Regulares y su tendencia es hacia las categorías menores de la escala de medición.

López A. (2008), desarrollo una Tesis Doctoral de nivel correlacional sobre La Administración de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión y su Influencia en su Comunidad Universitaria. En esta investigación el autor sostiene en su conclusión que existe una Relación Moderada entre la Eficiencia de Administración de la Universidad y el Nivel de Satisfacción de su Comunidad. Esta conclusión se basa en una encuesta realizada a los estamentos de la comunidad universitaria quienes tienen una percepción moderada sobre las actividades que realizan en las universidades.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Administración de Recursos Humanos.**

La Administración del Personal se puede lograr por diversas vías, depende de las circunstancias organizacionales y personales que rodeen a quienes tienen bajo su responsabilidad este tema.

Hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan, como el planeamiento, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control. Cada una de estas funciones del proceso administrativo incluye las siguientes actividades:

- Planeación, Establecer metas y estándares; desarrollar reglas y procedimientos; desarrollar planes y proyectos; es decir, predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.
- Organización. Asignar a cada subordinado una tarea específica; establecer departamentos; delegar autoridad a los subordinados; establecer canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
- Formación de un equipo de trabajo. Decidir qué tipo de personas se debe contratar; reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer estándares para el desempeño; compensar a los trabajadores; evaluar el rendimiento; asesorar a los empleados; capacitar y desarrollar a los trabajadores.
- Dirección. Lograr que los demás hagan el trabajo; mantener la moral elevada, motivar a los subordinados. Ejercer liderazgo.
- Control. Fijar estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción; comparar la forma en que el desempeño real corresponde a estos estándares; tomar acciones correctivas cuando se requiera.

La función de Administración de Personal o formación de equipos de trabajo, se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente las actividades relacionadas con el personal o con el manejo de la gente en el trabajo. Incluye:

- Análisis de puestos: determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado.
- Planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos a los puestos.
- Selección de los candidatos a ocupar los puestos.
- Inducción y capacitación de los nuevos empleados.
- Compensación: La administración de los sueldos y salarios.
- Ofrecimiento de incentivos y beneficios.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación interpersonal (entrevistas, asesoría, supervisión).
- Desarrollo de gerentes.
- Conocimiento sobre igualdad de oportunidades para acceder a un puesto de trabajo, seguridad y salud de los empleados, el manejo de quejas y las relaciones laborales.

- **Importancia de la Administración del Personal.**

Es importante porque ayuda a evitar algunos de los siguientes errores:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Una alta rotación de personal.
- Que el personal no haga su mejor esfuerzo.
- Perder el tiempo en entrevistas inútiles.
- Que la empresa sea demandada por prácticas inseguras, de acuerdo con la ley de seguridad ocupacional.
- Que algunos empleados piensen que sus salarios son injustos o poco equitativos en relación con otros en la organización.
- Que la falta de capacitación limite la eficacia de los departamentos.
- Incurrir en algún tipo de práctica laboral injusta.

Otros factores que hacen importante la administración de personal son: La insatisfacción en una fuerza de trabajo cada vez más educada, los nuevos estilos de vida, la nueva legislación, cambios en los valores, la necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo, el desarrollo de la productividad.

- **Objetivos de la Administración del Personal.**

- El objetivo principal: Es mejorar la productividad de los recursos humanos.
- Los objetivos específicos son:

**Objetivos sociales:** Dar empleo a minorías, evitar la discriminación, contribuir a la conservación del ambiente, etc.

**Objetivos organizacionales:** Contribuir a lograr los objetivos de la organización.

**Objetivos funcionales:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización para evitar un mal uso de los recursos.

**Objetivos individuales:** Contribuir al logro de los objetivos que cada persona se ha señalado.

- **La posición de la Administración de Personal en la Organización.**

A pesar de que todos los gerentes tienen que ver con la administración de personal, las organizaciones de cierto tamaño tienen un departamento de personal con su propio gerente.

La autoridad es el derecho a tomar decisiones, a dirigir el trabajo de otros y a dar órdenes. La autoridad puede distinguirse en autoridad de línea y de asesoría y de apoyo. Los gerentes de línea están autorizados a dirigir el trabajo de los subordinados y tienen a su cargo el logro de los objetivos básicos de la organización. Los gerentes de asesoría y de apoyo están autorizados para apoyar y asesorar a los gerentes de línea en el cumplimiento de estos objetivos.

Un listado de las responsabilidades de manejo de personal de los gerentes de línea es el siguiente:

- Colocar a la persona indicada en el puesto adecuado.
- Iniciar a los nuevos empleados en la organización (inducción).
- Capacitar a los empleados para los puestos que les son nuevos.
- Mejorar el desempeño en el trabajo de todas las personas.
- Obtener una cooperación creativa y desarrollar buenas relaciones de trabajo.
- Interpretar las políticas y procedimientos de la empresa.

- Controlar los costos de mano de obra.
- Desarrollar las capacidades potenciales de cada persona.
- Crear y mantener una moral elevada.
- Proteger las condiciones físicas y de salud de los empleados.

En las organizaciones pequeñas, los gerentes de línea pueden hacerse cargo de estas responsabilidades de la administración de personal sin tener ayuda; pero, a medida que la organización crece, se requiere de apoyo, conocimientos especializados y asesoría de un grupo especializado.

**Las funciones básicas, que el área de personal de una organización desempeña son:**

- Una función de línea, al dirigir las actividades de las personas dentro de su propio departamento. También ejerce una autoridad implícita sobre los gerentes de línea, debido a que éstos conocen el acceso que el gerente de personal tiene con la alta dirección.
- Una función de coordinación, relacionada con el control funcional de las actividades de personal. En este caso el área de personal actúa para asegurar que los objetivos, políticas y procedimientos de personal de la organización sean cumplidos consistentemente por los gerentes de línea.
- Una función de asesoría y apoyo (servicio), que es el elemento cotidiano en el trabajo del área de personal: Ayuda en la contratación, capacitación, evaluación, incentivos, promoción y despido de los empleados; administración de los diversos programas de prestaciones; ayuda a los gerentes de línea a cumplir las leyes relacionadas con el personal, las quejas y las relaciones laborales.

Algunos de los puestos que componen el área de personal son los de reclutadores (mantienen contacto con la comunidad y están a la busca de solicitantes calificados de empleo), analistas de puestos (reúnen y analizan información sobre las tareas que implica cada uno de los puestos de la organización y preparan descripciones de los mismos), gerentes de compensaciones (manejan el programa, cié prestaciones a los empleados, especialmente seguro de gastos médicos y planes de jubilación), especialistas en capacitación (planean, organizan y dirigen las actividades de capacitación) y en relaciones laborales (asesoran a la gerencia en torno a todos los aspectos de las relaciones obrero-patronales).

- **Motivación.**

Debido a que los gerentes logran que las cosas se hagan a través de otros, la motivación es importante para ellos. La habilidad para motivar será más importante aún en el futuro debido a los cambios que han habido en el nivel educativo, en los intereses de los empleados, en la tecnología; la productividad ha descendido, hay más empleados en el servicio que lo que están produciendo.

A pesar de que no existe una respuesta fácil a cómo motivar, es correcto señalar que 'las personas generalmente están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse en una forma tal que sientan que esa conducta conducirá a obtener recompensas.

Por lo tanto, para motivar a alguien se requiere, primero, encontrar lo que la persona desea y tenerlo como una posible recompensa, y, segundo, asegurarse de que sienta que el esfuerzo de su parte probablemente conducirá a obtener esa recompensa. Una cosa sin la otra no es suficiente; se requiere tanto el deseo como la capacidad.

Finalmente, es necesario decir que la administración de personal es un elemento más de la totalidad que constituye la empresa y su funcionamiento. Cada decisión y cada acción -los empleados que se contratan, la capacitación dada, la forma de evaluar el desempeño, etc.- afectan la motivación.

- **Aspectos Claves de la Administración del Personal.**

- La administración de personal implica el manejo del recurso más preciado de la organización. La dignidad de la persona debe guiar esta actividad. El sacrificio de los valores humanos a las necesidades administrativas es antietico, y a la vez, extraño a la administración moderna.

- La administración de personal no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado; atañe a todos los ejecutivos que supervisan personal. El departamento de personal sólo cumple una función de apoyo y asesoría mediante sus conocimientos especializados.

- Como sistema, la administración de personal se lleva a cabo dentro de un sistema mayor: la organización y debe ser evaluada en función de la contribución que su labor haga a la productividad de la organización. Debe considerarse que al ser un sistema, la administración de personal es también una parte de un sistema mayor, que es afectada por las otras partes y por el entorno que lo rodea.

- La administración de personal puede aumentar su contribución a los empleados, a los ejecutivos y a la organización, mediante la anticipación de los problemas antes de que

surjan. Si las medidas son sólo reactivas, los problemas pueden crecer y desaprovechar oportunidades importantes para el desarrollo de la organización.

- **Desarrollo de Recursos Humanos.**

Sobre este punto, Mondy W. R. y Noe R. M. (1997, p.230) refiere:

(...) podemos definirlo como el esfuerzo continuo reflejado en plan de recursos humanos de la institución, que comprende estrategias que garantizan la adecuada y oportuna cobertura de recursos humanos capaces, a las que se unen carrera, evaluación de desempeño y administración salarial, con el fin de alcanzar un desarrollo armónico y sostenido. Todo ello inserto en la planificación estratégica general y gestor del cambio de la cultura organizacional (p.230).

Esta definición muestra que el desarrollo del personal ocupa un lugar preponderante en el área de recursos humanos y que es decisivo para el éxito de toda organización. Porque provee un aprendizaje que ve más allá de la actualidad y el puesto de hoy; es decir tiene un enfoque de largo plazo.

Así mismo, Kast F.E. y J.E. Rosenzweig (1994), nos expresa:

(...) la importancia de una efectiva administración de desarrollo de personal se ha visto acrecentada por la preocupación acerca de la productividad, la necesidad del mejoramiento de la calidad, los indicadores de una escasez futura de personal entrenado y la aplicación de leyes y reglamentos protectores de los trabajadores. Los científicos de la conducta han aportado muchos conceptos y hallazgos significativos de investigación, que se están aplicando actualmente en el desarrollo de recursos humanos (p.91).

En la antigua Grecia, Platón señalaba los beneficios de una masa de ciudadanos entrenada: "lo que afirmo es que todo hombre que va a ser bueno en cualquier ocupación, debe practicar esa ocupación específica desde la infancia. Aparte de esto, debe tener instrucción elemental en todos los temas necesarios; al carpintero por ejemplo, se le tiene que enseñar el uso de la medida y la regla".

Podemos mencionar que el éxito de SONY da validez al punto de vista de Akio Morita, que dice que "el recurso más importante de una organización es la gente que proporciona su trabajo, su talento, su creatividad e impulso a la organización.

El mundo del trabajo nos hace un examen cada día. El desempeño tiene que ser continuo, y un error no se refleja en un examen reprobado sino en los costos de la compañía. Todo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de los empleados, se construye sobre la premisa de que los empleados son la parte más valiosa de la compañía.

Un nuevo pacto y más realista entre el patrón y el empleado, es que los empleados se comprometan a dar lo mejor de sí mismos para ayudar a la compañía a alcanzar sus metas, y a cambio la compañía dará a los empleados una oportunidad de desarrollar y pulir sus habilidades que podrían usarse para servir a otro patrón, pero idealmente la oportunidad de continuar aprendiendo y de hacer un buen trabajo los mantendrá en la compañía y acrecentará tanto su lealtad como su productividad.

Si existe un campo de la administración que ha cobrado gran preponderancia entre los principales asuntos que debe tratar un gerente de cualquier organización, es el que se refiere a la gestión de los recursos humanos, la cual ya no solo es entendida como la actividad que se responsabiliza por la contratación del personal, pago de planilla y los tributos, sino que resulta la función clave para asegurar a la organización los talentos y las capacidades requeridas para enfrentar los retos que plantean el nuevo entorno competitivo internacional, tanto en el presente como en el futuro.

En un comienzo las empresas más organizadas creaban unidades especializadas de recursos humanos que desarrollaban sofisticados mecanismos para: seleccionar, capacitar, evaluar y compensar a su personal; sin embargo, no lograban generar una contribución real que fuera valorada por las otras unidades de línea de las organizaciones. Esto se originaba por el uso complicado de métodos o porque no se visualizaba ninguna contribución real para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Mucho se ha escrito respecto a este tema y sin duda se continuará haciéndolo en el futuro, desde distintos puntos de vista y por diversos especialistas, pero el común denominador de esta literatura es su origen europeo, lo cual no le quita en absoluto su validez, pero sí le da una serie de características no siempre aplicables en nuestra realidad actual.

- **Sistema Modelo para el Desarrollo de Recursos Humanos.**

Las personas, que son los recursos más valiosos de una organización, se deben emplear de una manera efectiva, creando oportunidades para usar y desarrollar el conocimiento y las habilidades humanas para el provecho mutuo del empleado y del empleador.

El sistema se basa sobre una definición de los objetivos de trabajo, la evaluación de su logro y el uso de la prueba resultante como base para toda decisión sobre las maneras de desarrollar estos recursos.

**Existen tres formas para alcanzar esta meta:**

- Por medio de la experiencia laboral, planeada para adquirir el conocimiento, la habilidad y las actitudes necesarias, a través de asignaciones de puestos de responsabilidad más amplias.
- Por medio del entrenamiento, creando situaciones de aprendizaje del conocimiento, las habilidades y las actitudes relacionadas con el puesto.
- Por medio de la educación, que sirve para los objetivos a largo plazo, como el desarrollo de la conciencia, el autoconocimiento, la habilidad para analizar problemas en el trabajo de manera sistemática y sensible, y la motivación para continuar aprendiendo.

Todo ello requiere integrarlo y coordinarlo dentro de un sistema formal para lograr efectividad, a través de los siguientes factores:

- Definir y publicar los objetivos del sistema.
- Un sistema de estructura y métodos que promueva la colaboración y comunicación entre todos los participantes.
- Un subsistema de registro de información de los empleados, incluidos historia laboral, evaluación del desempeño, recomendaciones para otras experiencias laborales, capacitación y educación.
- Esquema de capacitación para dar el conocimiento requerido, las habilidades y estructuras para la aplicación efectiva del sistema.
- Un subsistema para monitorear y evaluar la eficacia del sistema.

No hay reglas invariables o inflexibles, pero todos los sistemas se deben basar en los principios ya descritos para ser potencialmente efectivos.

En la estructura de toda organización compleja pueden distinguirse varios elementos básicos. Según Mintzberg H. (1993, p.370) podemos distinguir:

- Un ápice estratégico, fijado por el Comité de Dirección.
- El núcleo operativo. Está compuesto por los que realizan las tareas productivas directas (obreros, médicos, profesores, vendedores, etc.)
- Cuando la estructura tiene un cierto tamaño, aparecen los mandos intermedios, que traducen el plan estratégico, por su propia naturaleza global y pensando en el mediano y largo plazo.
- Al crecer la organización necesita un staff, un grupo asesor que proyecte sistemas de planificación y de control, al que podemos denominar tecnoestructura. "O+RH"

formaría parte de esta área, aún cuando quedarán "funciones de personal" a desempeñar por la línea, por el "mando intermedio".

Como parte de la tecnoestructura, o bien como un elemento diferenciado básico, hay que considerar la investigación y el desarrollo entendido en sentido amplio, incluyendo tanto la investigación del mercado como la de procesos y la de productos.

Paralelamente a la tecnoestructura existe otro staff de apoyo que proporciona servicios indirectos a la organización, facilitando la labor de las restantes unidades (la Unidad de Informática es un ejemplo típico). La coherencia supone agrupar las funciones de forma que se relacionen correctamente, teniendo en cuenta la fase del ciclo de vida en que se encuentra, su tamaño, sector, tecnología que maneja, etc.

- Finalmente la organización tiene una sexta parte, que se ha dado en llamar la ideología (un término alternativo popular recientemente ha sido "cultura"). La ideología comprende las tradiciones y creencias de una organización que la distingue de otras organizaciones y que infunde cierta vida: en el esqueleto de su estructura.

### **2.2.2 Rendimiento Laboral.**

El Rendimiento Laboral del personal directivo, administrativo y operativo, se da en función de las diversas condiciones del trabajo que desarrollan. El uso, manejo y administración del Tiempo, es el factor más importantes en nuestras vidas. Esto se refleja de manera significativa en todas nuestras actividades diarias, en el trabajo que desempeñamos, nuestros deberes familiares, nuestro cuidado personal y en general todo lo que podemos denominar: "el disfrute de un tiempo de calidad". De ahí que en la actualidad se producen acelerados cambios tecnológicos que afectan la labor de los trabajadores en sus rutinas, modificando su entorno laboral y aumentando la aparición o el desarrollo de enfermedades de la profesión. Sin embargo la introducción de nuevas las tecnologías tienden a mejorar el desempeño en los espacios laborales, ya que estos reducen los costos, optimizan el tiempo y por lo tanto mejoran su práctica, por ello el recurso más valioso que tenemos es el Tiempo y ningún otro puede competir con este intangible.

Los expertos en gestión de recursos humanos otorgan a la motivación, un papel fundamental para conseguir un alto rendimiento laboral, pues son múltiples los factores que pueden llevar a una persona a bajar su rendimiento laboral como la estrés, la monotonía, un ambiente enrarecido entre compañeros, el salario, etc. Todos ellos tienen un elemento en común, todos reducen el nivel de satisfacción en el empleado, es decir provocan una carencia de mayor o menor consideración en la faceta emocional del trabajador.

Al respecto Klimoski R. y Inks L. (1990, nos refiere:

El rendimiento profesional o laboral es la actividad que necesita llevar a cabo una unidad, ya sea individual, grupal, departamental o de una sección que pertenece a una organización para lograr un resultado deseado (p.194).

El rendimiento laboral es una serie de resultados que pueden ser objetivos, comportamiento y satisfacción, se basa en comportamiento o conducta de los empleados en el desempeño de su trabajo dentro de una organización.

Sobre el punto, Barret R.S. (1986), sostiene:

El rendimiento laboral es un análisis sistemático de la ejecución de un trabajo por parte de un empleado que se utiliza para evaluar la efectividad en su trabajo (p.39).

Así mismo, Motowidlo S.J. (2003), señala:

El rendimiento laboral es el valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo ¡leva a cabo en un período de tiempo determinado (p.39).

La definición no habla del rendimiento laboral como conducta, esta es la forma por la que tradicionalmente se le ha operacionalizado. Es decir, es correcto considerar el rendimiento como un grupo de comportamientos laborales, pero es un error considerable, en contra de lo que podría creerse, definirlo como el resultado de los mismos, en forma de productos o servicios generados. Términos tan variados como la eficiencia, la productividad, la eficacia o incluso la excelencia se refieren a resultados, mientras que rendimiento implica siempre las conductas que se dirigen a los mismos.

Los motivos por la falta de interés del trabajador, pueden englobarse en tres grandes áreas:

- Los recursos disponibles en la empresa para el desarrollo de las tareas.
- La aptitud de los empleados para el cumplimiento de dichas tareas.
- Lo social o la interrelación entre todo el personal.
- El aspecto salarial, siendo este el más crítico.

Entonces el logro de los objetivos no sólo a nivel corporativo sino también a niveles más reducidos, contribuyen al establecimiento de metas mucho más realistas, lo que indudablemente reducen de forma considerable la posibilidad de caer en la frustración.

Por tanto, en el plano social, la dirección de una empresa puede influir de forma positiva o negativa sobre el ambiente en las relaciones entre sus empleados. El pensamiento viejo de "divide y vencerás" ha demostrado sobradamente no sólo su ineficacia, sino incluso su inconveniencia. Un ambiente tenso en una oficina no es el mejor caldo de cultivo para obtener mejores resultados.

De ahí que el famoso "burn out", que popularmente lo conocemos como "estar quemado" es una sensación que puede muy bien venir motivada por detalles como unas instalaciones de aspecto poco agradable, la obligación de portar un atuendo poco favorecedor o simplemente porque no se contemplan como necesarios los descansos.

También una política organizada en el área de recursos humanos comporta contemplar la vertiente emocional de los trabajadores como un activo más de la empresa, por lo que iniciativas como la institucionalización de los tiempos de descanso, la promoción de actividades lúdicas a nivel colectivo y los cambios habituales en la fisonomía del lugar de trabajo, pueden contribuir de forma significativa a mejorar los resultados a medio y a largo plazo.

De otro lado, muchas veces los directores se niegan a dirigir las sesiones de valoración o si lo hacen, se lleva a cabo de un modo tan descuidado que tienen poco o ningún valor. Alguna de las razones que están detrás de esta resistencia es que a los directores no les gusta criticar a los subordinados, les desagrada valorar su ejecución, y les faltan habilidades de evaluación.

Al respecto, McGregor D. (1987, p.89), plantea:

Un programa de evaluación debe tener en cuenta no solo el enseñar a los supervisores como evaluar, sino también debe mostrar a los empleados la necesidad de valoración. Con ello se reduce la resistencia del supervisor y la ansiedad del empleado (p.89).

También la organización debería desarrollar, como parte del programa de evaluación, un manual donde se trace a grandes rasgos la filosofía, objetivos y normas del programa. Este se puede utilizar como texto durante el entrenamiento y después como referencia.

Desde luego la organización debe explicar a todos sus empleados que van a evaluar su rendimiento. Los empleados, a su vez, deben conocer los objetivos y propósitos del

programa, así como el modo en que les va a beneficiar a ellos. Las evaluaciones pueden vivirse como una amenaza y dichas explicaciones mitigarían los miedos. A fin de evitar problemas, los empleados deben entender cómo se van a utilizar las evaluaciones. Si ellos creen que la información se va a utilizar para tomar decisiones sobre aumento de sueldo y promociones, se mostrarán más a la defensiva sobre sus puntos débiles.

Por otro lado, si creen que la evaluación es un instrumento diagnóstico para ayudarles a fortalecer sus áreas más débiles, aceptarán bastante mejor el ser evaluados. En algunas empresas la evaluación se hace a la ligera, con lo que la compañía no utiliza luego esa información y los empleados adoptan una actitud de "a quien le importa" acerca de este sistema. También es muy importante una comunicación abierta y honesta cuando se intenta realizar una evaluación.

Entonces al igual que en la formación, la dirección juega un papel vital en el éxito de cualquier programa de evaluación del rendimiento. La evaluación es una herramienta de dirección, así que es ésta quien tiene que hacerla funcionar.

La dirección debe apoyar el programa y vincularlo con las metas generales de la empresa. Evidentemente, la evaluación tiene que contar para algo, y es la dirección quien tiene la autoridad de concederle esa influencia. Si los aumentos de sueldo se basan en el rendimiento, pero resulta que todos los empleados cobran lo mismo, entonces el programa de evaluación perderá credibilidad. Lo mismo sucederá si las promociones se supone que se basan en la ejecución pero se conceden según la antigüedad.

Así en una organización se supone que se utilizan las evaluaciones para determinar los aumentos, pero muchos directores no se molestan en evaluar a sus empleados, y les dan a todos el mismo porcentaje de aumento. La empresa, para conseguir que sus directores lleven a cabo evaluaciones, estable que aquellos directores que no lo hicieran perderán su incremento salarial anual. Como es de esperar la participación ascendió al máximo. Al igual que en selección y formación de personal, en evaluación del rendimiento la directiva debe respaldar fuertemente el programa para conseguir que éste sea eficaz.

Desde luego, registrar y revisar el programa de evaluación es un proceso continuo. El registro lo hace el departamento de personal, las evaluaciones se llevan a cabo todos los años, pueden estar ligados al cumpleaños del empleado, la fecha de aniversario de la contratación del empleado, un período fijado para todos los empleados, un grupo al mes según orden alfabético, un grupo al mes según departamento o grupo.

También aunque lo más importante es si se cumple eficazmente las metas del programa, ya que si la meta del programa es identificar a aquellos merecedores de una promoción. Si la meta es conceder un aumento a aquellos trabajadores más productivos. Entonces, la validez de la evaluación no siempre es fácil de conseguir. Un programa de evaluación del

rendimiento puede ser válido para identificar los puntos débiles en la ejecución de un empleado, y se podría desarrollar otro sistema de evaluación distinto para tomar decisiones acerca de los ascensos.

Los sistemas de evaluación deben cumplir las metas organizacionales, si no los consiguen, o si cambian los objetivos, entonces el sistema debe cambiar.

De este modo, las principales utilidades de la información recogida en la evaluación son las siguientes:

- Formación del personal, quizás la utilidad más importante de la información sea dar feedback a los empleados. El feedback o la retroinformación acentúan los puntos fuertes y débiles de éstos. Por supuesto que la evaluación debe ocuparse sólo de características referidas al trabajo. Así, las deficiencias o puntos flacos se pueden convertir en objetivos para formación. De este modo, la formación sólo trataría aquellas áreas a las que se les atribuye la causa de dicha ejecución pobre o deficiente del individuo y no se ocuparía de aspectos referidos al ambiente laboral. El supervisor desempeña un papel clave a la hora de ayudar al empleado a desarrollar sus habilidades. Aunque, la evaluación del rendimiento sea valorativa, en este contexto, sirve más como ayuda diagnóstica. Ya que la mayoría de los empleados no conocen sus puntos débiles, será más eficaz un supervisor que anime y apoye, que uno que amenace o sea crítico.
- Pagos y administración del salario, la segunda titularidad más habitual de estos programas de evaluación, probablemente sea en la decisión sobre los aumentos. Los aumentos en la paga se conceden, en parte, según el rendimiento laboral. Se pueden diseñar los programas de evaluación, de modo que haya una relación directa entre la evaluación y la proporción del aumento. Dos de los aspectos de la evaluación, como el desarrollo del personal y la administración salarial no siempre se llevan bien. Si se combina a las dos funciones, los empleados pueden ponerse más a la defensiva. Cuando el admitir los puntos débiles supone un incremento salarial menor, el desarrollo personal pasa a un segundo plano de importancia. Asimismo se deben de dividir los roles de los supervisores a la hora de evaluar.

Un rol es el consejero, para discutir el desarrollo del empleado o su mejora en la ejecución. La evidencia nos enseña que la mayoría de los supervisores no pueden jugar ambos papeles simultáneamente.

- Colocación, la información de la evaluación del rendimiento es esencial para tomar decisiones sobre colocación o asignación a un puesto de trabajo. A los nuevos empleados se les expone a distintas actividades o trabajos en un primer momento, así en un período de 1 año, un trabajador en formación puede haber pasado por marketing, finanzas y economía. Después de ser evaluado en cada uno de ellos, se le puede asignar al área dónde haya

rendido mejor. Al identificar los puntos fuertes de un empleado, la evaluación indica dónde se podrían aprovechar mejor sus cualidades.

- Promociones, la posibilidad de promoción puede deberse al rendimiento actual de un empleado. Las evaluaciones identifican a los empleados que rinden más o mejor, y aquel que no ejecute bien su trabajo no será considerado en una promoción. Pero el rendimiento no es la única razón para ascender, ya que las promociones son una combinación de mérito y antigüedad. Si se basa la promoción sólo en el rendimiento, es posible que surjan actitudes defensivas. La mayor parte de los expertos están de acuerdo en que debe tenerse en cuenta la experiencia en el trabajo.

- Investigación del Personal, así las evaluaciones del criterio se derivan de las valoraciones del rendimiento. El criterio es una medida del éxito del trabajo, y que es esto justo lo que se supone que miden las evaluaciones del rendimiento. Cuando el departamento del personal quiere validar un nuevo test predictor, correlaciona sus puntuaciones con las medidas del criterio, que en la mayoría de las ocasiones se extraen de los ficheros sobre evaluaciones del rendimiento, propiedad de la empresa. El valor de cualquier estrategia de selección, es igual de bueno que el criterio que trata de predecir. Por tanto, las evaluaciones deben ser una medida relevante del éxito en el trabajo.

De esta manera la discriminación injusta puede darse no sólo en el lado del predictor, sino también por parte de la conducta de trabajo que el test esta tratando de predecir. La relación entre la evaluación del rendimiento y la ley, mostraron varias áreas posibles de discriminación.

En tanto:

- En primer lugar, el sistema de evaluación deber ser relevante para el trabajo.
- En segundo lugar, los supervisores no deberían valorar aspectos de la ejecución del empleado que no sean observables, esto evita la posibilidad de perjuicios y falsas interpretaciones.
- En tercer lugar, la evaluación no debería basarse en factores vagos o subjetivos, como el deseo de triunfo, ya que este deseo puede tomar formas diversas en personas diferentes.

Cuanto más claros sean los factores, más probable será que la atención del supervisor se centre en los aspectos pertinentes de la conducta laboral.

Con dicha demostración empírica sobre prejuicios raciales, resulta obvio que la evaluación del rendimiento, al igual que la selección y formación de personal, es otra vía posibles para la discriminación en el campo laboral.

Al respecto Katz D. y Kahn R. L. (1989) manifiesta:

(...) un buen rendimiento es aquel que, además de cumplir con las obligaciones de tarea del trabajador, este se comprometa de forma espontánea con comportamientos beneficiosos para la organización (p.62).

En este sentido, durante las últimas décadas ha emergido una interesante área de investigación referida al denominado rendimiento contextual, definido como aquellas conductas que no son exigidas formalmente por la organización, pero que son necesarias para su éxito global.

Este tipo de comportamientos ha recibido distintas denominaciones para referirse a conceptos muy similares, entre otras sobre el comportamiento organizacional prosocial y la conducta extra-rol.

Existen diversas formas por las que un trabajador puede contribuir al contexto del trabajo:

- La primera, que corresponde con la mejora de ciertas circunstancias psicosociales de la organización, el empleado promueve afectos positivos y de confianza entre sus compañeros, e incluso colabora para disminuir la hostilidad y el conflicto, de esta forma es posible aumentar la comunicación interpersonal y la cooperación.
- Una segunda, la posibilidad con la que se apoya el contexto de trabajo implica aumentar la predisposición personal para realizar conductas que aumenten el valor organizacional. La tercera forma de contribución se realiza a través de comportamientos que afectan a la conservación o al ahorro sobre los recursos tangibles de la organización.

Sobre esta parte, Bateman T.S. y Organ D.W. (1983, p.587) señalan:

(...) en todo lo relacionado con el rendimiento contextual, las conductas de ciudadanía organizacional implican la voluntad de los trabajadores de cooperar con sus compañeros, globalmente contribuyen al funcionamiento eficaz de la organización (p.587).

De ahí que estas dimensiones, han sido cuestionadas en los últimos años por causa de distintos problemas metodológicos y .conceptuales, por lo que actualmente los expertos se replantean por un lado si realmente se refieren a aspectos cualitativamente diferentes entre sí, y por otro si su contenido es o no distinto al del rendimiento contextual. Parece que la solución a estas dificultades puede pasar por considerar las conductas de ciudadanía desde un punto de vista multinivel, realizando medidas conjuntas individuales, grupales y organizacionales.

También, los llamados comportamientos contraproducentes en el trabajo constituyen otra faceta del rendimiento laboral contextual, los cuales se están convirtiendo últimamente en un área de gran impacto por el volumen de investigación generado.

Este tipo de conductas se define como aquellos comportamientos intencionales realizados por algunos miembros de la organización y que son vistos por esta como contrarios a sus intereses legítimos.

Desde luego, debe señalarse que tanto las conductas de tarea como las contextuales pueden ser intrínsecamente motivadoras, aunque las recompensas extrínsecas suelen asociarse exclusivamente con las primeras. Posiblemente sea esta la explicación de la mayor frecuencia de aparición de las primeras respecto a las segundas en la organización.

Sobre este punto Holley W. H. y Feild H. S. (1975), refieren:

Existen seis dimensiones relacionadas con un sistema de evaluación del rendimiento, estas son:

- Se debería realizar análisis de los puestos de trabajo para identificar las características necesarias de un desempeño laboral satisfactorio.
- Estas características se deberían incluir en el instrumento de evaluación.
- Se debería entrenar a los supervisores sobre el modo de utilización del instrumento de evaluación.
- Se deberían crear mecanismos formales de apelación para reconsiderar cualquier evaluación.
- Las evaluaciones del rendimiento deberían estar bien documentadas.
- La organización debería conceder a los trabajadores deficientes unas pautas correctivas (p.423).

De esta manera, las organizaciones deben justificar las decisiones de personal basadas en la evaluación del rendimiento del empleado.

Las directrices de la comisión para la igualdad de oportunidad en el empleo establecen que la evaluación del rendimiento no debe ser discriminatoria.

El número de casos judiciales sobre discriminación en evaluación del rendimiento, no es tan grande como los que hay sobre selección de personal, pero esta creciendo y la tendencia es a que continúe en aumento.

Con respecto al rendimiento en un trabajo puede venir caracterizado por diversos criterios, como:

- Datos de producción-objetivos.
- Datos del Personal.
- Datos de opinión.

De este modo, los incidentes críticos son comportamientos, cuyo resultado puede ser un buen o un deficiente rendimiento laboral. Los supervisores registran comportamientos de los empleados que influyen en su desempeño laboral. Ellos guardan un registro continuo de los incidentes críticos que les suceden en el trabajo o que recuerdan les haya ocurrido antes. Los incidentes críticos se agrupan según los aspectos del rendimiento laboral, del conocimiento del trabajo, la habilidad para tomar decisiones, liderazgo, etc. el producto final es una lista de conductas que constituyen el rendimiento laboral eficaz e ineficaz.

Así el método original no se presta a cuantificaciones, solo se utilizaba para guiar a los empleados sobre aspectos concretos de su desempeño laboral. Se puede describir el rendimiento de cada empleado en términos de la ocurrencia o no de estos comportamientos críticos, el supervisor puede aconsejar al empleado, con el fin de evitar los malos y seguir adelante con los comportamientos buenos.

Por consiguiente, una lista sopesada es solamente un intento de cuantificar el rendimiento laboral, utilizando la técnica de los incidentes críticos.

El procedimiento para desarrollar una lista sopesada comienza con un listado de incidentes críticos. Una vez desarrollado este listado, un panel de expertos evalúan cada incidente crítico en términos de cuan son los buenos y de cuan son los malos.

Entonces los supervisores evalúan, el rendimiento de los empleados comprobando las conductas observadas. Se suman los valores para todas estas conductas comprobadas, y así nos da la puntuación del empleado. El empleado ideal exhibiría todas las positivas y ninguna de las negativas. El método nos da información que se puede utilizar de diversas formas, entre las que esta el aconsejar a los empleados cómo mejorar su rendimiento.

Las escalas de valoración con base conductual son una combinación de los métodos de incidentes conductuales y de las escalas de valoración.

El rendimiento se valora en una escala, pero los puntos de la escala están basados en los incidentes conductuales. El desarrollo lleva tiempo, pero los beneficios hacen que merezca la pena. Es así que un descubrimiento reciente en evaluación son las escalas de observación conductual. Se basan en los incidentes críticos. El evaluador debe estimar la

frecuencia de los incidentes críticos de un empleado, para ello observa al empleado durante un período, tal que un mes.

De esta manera el último método que vamos a analizar es uno que aún es experimental: la escala de valoración de modelo mixta desarrollada. Se identifican las dimensiones de! rendimiento a evaluar. Después, se obtienen tres incidentes críticos que ilustren un rendimiento bueno, medio y malo para cada dimensión. Estos incidentes se presentan al azar, para que el evaluador no pueda detectar una secuencia. El evaluador no conoce tampoco el valor de los incidentes.

El rendimiento laboral al igual que la validez de cualquier otro tipo de datos, se refiere al grado o medida por el cual los datos que observan miden, de forma precisa, la variable que nos interesa conocer.

Esta variable puede comprender un constructo global como el rendimiento laboral general o una dimensión del rendimiento como la habilidad para las relaciones Interpersonales.

Al respecto Hedge J.W. y Kavanagh M.J. (1998) sostienen:

(...) ciertos tipos de entrenamiento de evaluadores reducían los errores de indulgencia y aura, pero no aumentaban la precisión para evaluar. Esto subraya la relación indeterminada entre errores de valoración y precisión, debido a nuestra incapacidad para saber cuál es la verdad (p.68).

Asimismo las autoevaluaciones como su propio mismo lo dice el mismo empleado valora su rendimiento laboral. El procedimiento que más se utiliza es tipo de escala de valoración gráfica. La mayor parte de las personas tienen opiniones más altas de su propia ejecución que de la de otros.

En cuanto a la evaluación de compañeros los miembros de un grupo evalúan el rendimiento de sus compañeros. Habitualmente se utilizan tres técnicas. Una es la designación de compañero, en la que cada persona nombra a un número específico de miembros del grupo, como los mejores en una dimensión particular del rendimiento.

Es así que la evaluación de los compañeros, al igual que la autoevaluación, forma parte de un sistema de evaluación del rendimiento general. La información que se obtiene no puede aislarse de la información recogida con otros métodos. Así las evaluaciones de los supervisores, compañeros y autoevaluaciones, contribuyen a darnos información sobre el rendimiento, pero la información de cada foco, supone errores por los efectos aura, todo esto contienen piezas únicas que representa el rendimiento laboral de una persona.

### 2.2.3 La Productividad.

Se refieren a las mediciones de los resultados que se han logrado al final de una actividad. La Productividad no mide la cantidad que se ha logrado producir, mide lo bien o mal que se han combinado y usado los recursos para cumplir los resultados específicos deseados en el lugar de trabajo.

La Productividad es una relación o índice, y se ve afectado por muchos factores importantes que incluyen a la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones, el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores.

En el sector educativo, el gobierno, los grupos de servicio y los grupos de profesionales deben seguir interesados y preocupados por la productividad, les afecta a todos como consumidores, contribuyentes y ciudadanos.

Cuando las personas se quejan de que ya no les alcanza el dinero, están hablando de algo más que el simple dinero, están hablando de la forma ó capacidad para utilizar los recursos que disponen para satisfacer sus demandas ó necesidades personales básicas, esto es productividad.

La importancia de la productividad está fuera de discusión:

- Es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, pudiendo elevarse el nivel de vida.
- El futuro pastel económico puede hacerse más grande, lo que evitaría los enfrentamientos de grupos antagónicos por pedazos pequeños de un pastel más chico.
- Es la única forma de aumentar la auténtica riqueza nacional.
- Es la única forma de como cualquier país puede resolver problemas tan graves como la inflación, desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.
- En los negocios, conduce a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. A su vez, esto significa más capacidad para expandir la empresa y crear nuevos empleos, así mismo eleva su competitividad en sus mercados.
- Desde un punto de vista persona!, es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

- **Modelo de Cálculo de Productividad.**

Desde el punto de vista matemático, la Productividad tiene como Modelo de cálculo a la relación que se define con la siguiente formula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados Logrados}}{\text{Recursos Consumidos}} = \frac{\text{Eficacia}}{\text{Eficiencia}}$$

- **Factores que incrementan la Productividad.**

Para elevar la productividad se deben afectar, cuando menos, uno de los siguientes factores:

- Métodos y Equipos, realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se obtienen los resultados. Por ejemplo, la automatización de procesos manuales, la disminución del manejo del producto, la eliminación del tiempo de espera, la instalación de equipos que mejoren el funcionamiento de global, etc.
- Utilización de la capacidad de los recursos, por ejemplo, operar una instalación y su maquinaria en dos o tres turnos, mantener disponibles sólo las existencias que se requieran para atender a los clientes, etc.
- Niveles de desempeño, la capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo de parte del personal es otro aspecto. Comprende la obtención del máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia de los empleados, establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre los empleados, motivar al personal para que adopte como propias las metas de la organización, capacitar a los empleados, etc.

- **Factores que restringen el Incremento de la Productividad.**

Un incremento de la productividad no ocurre por sí mismo, los directivos dedicados y competentes lo provocan, estableciendo metas, descubriendo los obstáculos que se oponen a esas metas, desarrollando planes para eliminarlos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance para mejorar la productividad. Sin embargo, existen factores, internos y externos, que restringen el mejoramiento de la productividad. Algunos son la incapacidad

de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad, las normas y reglamentos gubernamentales, el tamaño y la madurez de las organizaciones, la incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo y, finalmente, los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos, que actúan en forma combinada para restringir la productividad.

- **Medición de la Productividad.**

La productividad se define como la relación entre la producción total y los insumos totales; es decir, la relación entre los resultados logrados y los recursos consumidos; o la relación entre la efectividad con la cual se cumplen las metas de la organización y la eficiencia con que se consumen esos recursos.

Una medida simple de la productividad es la cantidad de producción por hora hombre. Aunque la tecnología y el capital influyen indudablemente sobre la productividad, una mejor utilización de los recursos humanos ofrece excelentes oportunidades para mejorar la eficiencia de la organización.

La culpa de la mala productividad ha sido atribuida al personal, sin embargo los hechos no sustentan esta acusación. Aunque podemos decir que en EEUU y en el mundo en general el número de obreros ha disminuido y que también su trabajo ha perdido calidad, no podemos echar la culpa a los obreros de este descenso de la productividad.

La economía mundial ha pasado de ser una economía de manufactura a una de servicios, con lo cual ha aumentado el número de ocupaciones para oficinistas y otro tipo de actividades. Los oficinistas trabajan a la mitad de la velocidad; además, es posible que existan en la actualidad demasiados gerentes. Aunque un mejor manejo de la fuerza laboral constituida por los oficinistas puede mejorar la productividad, no es ésta la única respuesta.

Sin duda los avances tecnológicos ayudarán; la robótica, los computadores y demás tecnologías pueden ayudar a mejorar la productividad, pero la mejor oportunidad que tienen los gerentes para aumentar directa o inmediatamente la productividad es mejorando la productividad de los empleados en el ciclo del empleo.

La medición de la productividad es un problema de encontrar los indicadores que establezcan la efectividad con que una organización ha venido consumiendo los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados. Es decir, se requiere saber cómo se están haciendo las cosas en comparación con períodos anteriores o en comparación con otras organizaciones similares. Las preguntas son: ¿Se está avanzando o retrocediendo? ¿Cuál es la magnitud de este avance o retroceso? ¿Son eficaces los programas?.

Sin embargo, existen dificultades para concebir e implantar con éxito sistemas significativos de medición. Algunas de las razones que impiden una medición que tenga sentido son las mediciones muy amplias, la concentración de las mediciones en las actividades y no en los resultados, la simplificación excesiva de los insumos y la exclusión de factores importantes que ponen en peligro la validez de la medición, la escasez de recursos asignados a la tarea de medir el desempeño y el incremento de la productividad, la complejidad de los procesos de trabajo que dificultan la tarea de separar y medir, el sistema de medición que fomenta las ganancias a corto plazo en perjuicio de los resultados de largo plazo, la dificultad para delinear responsabilidades dentro del sistema de medición o el hecho de recalcarlos en forma destructiva, la posibilidad de que la integridad del sistema de medición se destruya y, finalmente, que el sistema de medición recalque ciertas facetas del desempeño de la organización a expensas de otras.

En el caso de la Universidad, su productividad no siempre se mide por el número de horas dictadas, el número de seminarios y cursos desarrollados, la cantidad de alumnos atendidos, etc. Sino por la calidad del profesional egresado de sus aulas. Por ejemplo, a menudo se considera que la deserción estudiantil es un indicador adecuado de la productividad del docente universitario.

Sin embargo, debe considerarse que este factor tiene, además del señalado, otras causas como interés y vocación del estudiante, situación económica, clima, terrorismo, etc., que podrían tener incluso más peso que la calidad del docente. Considerado esto, es evidente que la medición de la productividad en el docente universitario y en la Universidad tiene dificultades que no se encuentran en otras actividades. ¿Es más productiva la Universidad que gradúa a más estudiantes? ¿La que coloca en el mercado laboral a más profesionales? ¿La que tiene una demanda mayor de sus profesionales por parte de empresas y organizaciones en general? ¿Por qué las empresas y organizaciones solicitan profesionales graduados en Universidades de prestigio y dejan de lado, por ejemplo, a los profesionales de universidades estatales?

En general, la calidad del profesional tiene alguna relación con la calidad del servicio académico y administrativo que le brinda la Universidad, de lo que se desprende que la calidad de trabajo docente es fundamental.

Otra dificultad relacionada con la medición de la productividad es la naturaleza del trabajo administrativo. Está comprobado que la organización del trabajo administrativo es inferior a la del trabajo fabril. Un análisis comparativo de los trabajos administrativos y fabriles pone de manifiesto la magnitud de esta diferencia.

Sobre este aspecto, Hauwel C. (1972), señala:

(...) pareciera que no es posible involucrar la noción de productividad en las tareas administrativas. Es probable que esto se deba a las diferencias entre el trabajo fabril y el administrativo (p.57).

En el siguiente Cuadro, se aprecia estas diferencias.

**Tabla 3. Análisis comparativo de trabajos.**

ASPECTOS	TRABAJO FABRIL	TRABAJO ADMINISTRATIVO
Producto	Palpable, material. Estabilizado para un período. Los componentes son homogéneos dentro de un lote.	Inmaterial. Inestable, existen muchos excepcionales y particulares.
Proceso	Generalmente muy estabilizado.	A menudo depende de costumbres y hábitos.
Puestos de trabajo	Son objeto de descripciones minuciosas y de instrucciones particulares.	Poco o nada normalizados. Existen numerosos puestos particulares, que se repiten.
Modos de operación	Los puestos están especializados. Las modificaciones suponen estudios sistemáticos de organización y métodos. La estructuración de los puestos facilita las permutaciones.	Generalmente las formas de que proceden del sentido común y iniciativa de los empleados, encuentran muy ligados entre ellos. Su iniciativa y memoria son importantes.
	Es objeto de mucho cuidado. Las unidades de organización y métodos estudian los problemas	Muy a menudo descuidada y libre misma.

Organización	metódicamente. Hay personas especializadas formadas para realizar estas tareas.	Auto-organización "sobre la marcha realizada por los propios interesados.
Carga de trabajo y planificación del trabajo	Los tiempos de operación están medidos.  Las cargas de trabajo están calculadas y permiten la gestión previsor de los trabajos.	No se conocen las normas de trabajo que excepcionalmente. Las mediciones son muy raras. Las cargas se conocen mal y a veces cíclicas.  La planificación es de natural rutinaria.
Índice de rendimiento del personal	Generalmente alto y equilibrado. Aproximadamente el 80 %.	Muy inestable, resultado de cargas cíclicas de trabajo. Entre 30 % y mayor que 100 %.
Trabajos inútiles	Prácticamente inexistentes.	Numerosos, pero escondidos en el marasmo los procesos. Causas principales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervivencias del pasado.</li> <li>• Controles superfluos.</li> </ul> <i>• Trabajos paralelos, con finalidades diferentes.</i>
Calidad del trabajo	La noción de residuo está admitida, medida y controlada.	El residuo administrativo es desconocido y se le llama error.
Medios materiales	Están en función de los productos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Si el producto es predominante, se adaptan los medios a los productos.</i></li> <li>• <i>Si no, los productos se adaptan a los medios.</i></li> </ul>	Generalmente bien adaptados a los problemas a resolver.  Queda por hacer el esfuerzo de mecanización. Poco material específico.

Análisis del trabajo	La simple observación permite descubrir el modo operativo y comprender su desarrollo.	No basta con la simple observación; hacen falta además comentarios.
----------------------	---	---

Luego de observar el cuadro, podría parecer imposible realizar la racionalización del trabajo administrativo. Sin embargo, las actividades administrativas son susceptibles de análisis bajo la misma óptica y prácticamente con los mismos instrumentos usados para el estudio de los trabajos fabriles. Como consecuencia, es posible demostrar la rentabilidad o productividad de las acciones de naturaleza administrativa.

El análisis del siguiente Índice permite dar una respuesta.

$$\text{Productividad del Trabajo Administrativo} = \frac{\text{Tiempo útil ó estándar para realizar una tarea}}{\text{Tiempo realmente transcurrido}}$$

Generalmente, este cociente oscila entre 0.30 y 0.50; lo que significa que el costo del producto administrativo es aproximadamente dos veces superior a lo que debería ser.

La experiencia demuestra que, por término medio, el estudio de los trabajos administrativos permite colocar este cociente al nivel de 0,75 aproximadamente, lo que supone una reducción notable del costo administrativo.

Hecha la salvedad, se han considerado algunos indicadores que podrían inducir, tanto directa como indirectamente, la productividad. Esos factores son la satisfacción en el trabajo, el desempeño en el trabajo, la rotación del personal, el ausentismo, motivación, la seguridad en el trabajo, los proyectos de carrera, la tensión psicológica, la seguridad / salud del trabajador y el nivel de ingresos.

En relación con estos indicadores están las medidas asociadas, tales como la comunicación y expresión personal, la tasa de retención de los empleados, las encuestas continuas de reacción de los empleados, la administración por objetivos, las estadísticas relacionadas con rendimientos, los servicios de diagnóstico laboral y la comparación con fuentes externas.

Sin embargo, algunas medidas directas de producción que se podría utilizar para establecer los niveles de productividad serían las siguientes:

**Tabla 4. Medidas directas de producción**

INDICADORES DE PRODUCCIÓN	MEDICIONES
Calidad de los profesionales formados en la Universidad.	Encuestas
Remuneraciones totales	Estadísticas
Remuneraciones discriminadas por actividades.	Estadísticas
Tiempo transcurrido realmente al efectuar una tarea administrativa	Estadísticas
Tiempo necesario o útil para efectuar una tarea administrativa	Estándares

- **Teoría Psicológica y Productividad.**

Existen varias teorías acerca del tema de cómo predecir el desempeño, algunas interrogantes planteadas sobre la base de estas teorías son: ¿Quiénes son las personas que presentan el mejor desempeño, en qué circunstancias y con qué tipo de liderazgo? ¿Cuáles son los factores que producen satisfacción en el trabajo, y tienen éstos alguna importancia? ¿Sirve la capacitación? ¿Es posible enseñarles a las personas a desempeñarse mejor?

Las teorías psicológicas sirven de ayuda para desempeñarse mejor, pero cada una en su propio campo y aplicada únicamente a ciertos individuos en determinadas circunstancias. No existe una teoría psicológica general sobre la productividad y no hay muchas razones para pensar que pueda surgir una en el futuro próximo.

- **Categorías de Decisión Estratégica enlazadas a la Administración de Recursos Humanos.**

Cualquier metodología que apoye el desarrollo de una estrategia de recursos humanos debe ser confeccionada para acomodarse a la idiosincrasia de una organización dada, a las características de su sector industrial y a su ambiente competitivo, así como al estilo gerencial y a la cultura prevaleciente en ella.

Sin embargo, se ha encontrado suficientes resultados comunes en la formulación de una estrategia de recursos humanos como para permitir generar un útil proceso de propósito general como para guiar el pensamiento gerencial en esta área.

Una estrategia de recursos humanos debe ser comprensiva, en el sentido de dirigir toda la diversidad de personal y de actividades de recursos humanos, es central para el desarrollo de largo plazo de los negocios de la institución.

Su fundamento descansa en el adecuado reconocimiento de las categorías principales de la toma de decisiones estratégicas sobre recursos humanos:

- Administración de la selección, promoción y colocación de las personas dentro, a través y fuera de la organización.
- Apreciación para evaluar el desempeño de las personas dentro de la organización.
- Recompensas proporcionando la compensación adecuada, margen de beneficios y apoyo emocional para los empleados en todos los niveles.
- Desarrollo gerencial creando mecanismos para enlazar habilidades, oportunidades de promoción y líneas de carrera.
- Relaciones de trabajo / empleado y la voz para establecer un clima cooperativo entre la gerencia y los empleados.

#### **2.2.4 Los Grupos Ocupacionales.**

Se refieren a las categorías de los trabajos ocupacionales en la carrera administrativa, estas categorías se organizan de acuerdo con las normas del estado, los trabajadores ó servidores administrativos están organizados en razón a su formación de capacitación o experiencia reconocida.

Según el Decreto Supremo N° 005-90-PCM y su Reglamento del Decreto. Legislativo N° 276, establece los grupos ocupacionales: Profesional, Técnico y Auxiliar.

El Decreto Legislativo N° 276, en su Título I, Capítulo I, en sus artículos 8°, 9° y 10°, establece lo siguiente:

**Artículo 8.-** La Carrera Administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles. Los cargos no forman parte de la Carrera Administrativa. A cada nivel corresponderá un conjunto de cargos compatibles con aquél, dentro de la estructura organizacional de cada entidad.

**Artículo 9.-** Los grupos ocupacionales de la Carrera Administrativa son Profesional, Técnico y Auxiliar;

a) El Grupo Profesional, está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria.

b) El Grupo Técnico, está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.

c) El Grupo Auxiliar está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.

La sola tenencia de título, diploma, capacitación o experiencia no implica pertenencia al Grupo Profesional o Técnico, si no se ha postulado expresamente para ingresar en él.

**Artículo 10.-** La Carrera comprende de catorce (14) niveles al grupo Profesional le corresponde los ocho (8) niveles superiores; al Grupo Técnico, diez (10) niveles comprendidos entre el tercero y el decimosegundo; al Grupo Auxiliar, los siete (7) niveles inferiores.

### **2.3 Definición de términos básicos**

#### **a. Organización Universitaria.**

La Universidad es una Organización, por lo tanto se constituye por diversas dependencias, que desarrollan sus diversas actividades administrativas. Esta organización debe de identificar sus procesos para instalar su Sistema de Gestión Educativa. La Universidad a través de sus Directivos debe de determinar la secuencia e interacción de estos procesos, determinando los criterios y métodos necesarios. Debe asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesaria, para apoyar a la operación y el seguimiento de estos procesos. Dependiendo del tamaño de una organización universitaria, de todas sus dependencias, su complejidad, habrá la necesidad de aplicación de calidad de servicios y variará el grado de su documentación, así como de la información que se requiere.

#### **b. Los Grupos Ocupacionales.**

Se refieren a las categorías de los trabajos ocupacionales en la carrera administrativa, estas categorías se organizan de acuerdo con las normas del estado, los trabajadores ó servidores administrativos están organizados en razón a su formación de capacitación o experiencia reconocida. Según el Decreto Supremo N° 005-90-PCM y su Reglamento del Decreto Legislativo N° 276, establece los grupos ocupacionales: Profesional, Técnico y Auxiliar.

#### **c. Administración de Recursos Humanos.**

Se refiere a las funciones de la Administración, pero orientado al manejo del Personal que trabaja en una organización. Esta administración se puede lograr por diversas vías, depende de los espacios organizacionales y personales que rodeen a quienes tienen bajo su responsabilidad. Hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan, como el planeamiento, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control.

La función de Administración de Personal o formación de equipos de trabajo, se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente las actividades relacionadas con el personal o con el manejo de la gente en el trabajo.

**d. Talento Humano.**

Es el estudio y manejo inteligente de los recursos humanos, fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones. Los enfoques modernos de una gerencia empresarial, se basan en la tendencia humanista. Ahora se reconoce al conocimiento como Talento o Capital Humano, tanto es así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, es a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Entonces es el capital humano quien puede multiplicar los recursos financieros a través de sus decisiones.

**e. Rendimiento Laboral.**

Se refiere al logro y cumplimiento de las actividades del personal directivo, administrativo y operativo. Se da en función de las diversas condiciones del trabajo que desarrollan. El uso, manejo y administración del Tiempo, es el factor más importantes en nuestras vidas. Esto se refleja de manera significativa en todas nuestras actividades diarias, en el trabajo que desempeñamos, nuestros deberes familiares, nuestro cuidado personal, etc. En la actualidad se producen acelerados cambios tecnológicos que afectan la labor de los trabajadores en sus rutinas, modificando su entorno laboral y aumentando el desarrollo de enfermedades de la profesión.

Sin embargo la introducción de nuevas las tecnologías tienden a mejorar el desempeño en los espacios laborales, ya que estos reducen los costos, optimizan el tiempo y por lo tanto mejoran su práctica, por ello el recurso más valioso que tenemos es el Tiempo y ningún otro puede competirlo.

**f. La Productividad.**

Se refiere a las mediciones de los resultados que se han logrado al final de una actividad. La Productividad no mide la cantidad que se ha logrado producir, mas bien mide lo bien o mal que se han combinado y usado los recursos para cumplir los resultados específicos deseados en el lugar de trabajo. La Productividad es una relación o índice, y se ve afectado por muchos factores importantes que incluyen a la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones, el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. Por ejemplo cuando las personas se quejan de que ya no les alcanza el dinero, están hablando de algo más que el simple dinero, están hablando de la forma ó capacidad para utilizar los recursos que disponen para satisfacer sus demandas ó necesidades personales básicas, esto es productividad.

**g. Gestión de la Calidad.**

La Calidad es entendido como la totalidad de funciones, características o comportamiento de un Bien o Servicio, cuya capacidad es de satisfacer las necesidades de los Consumidores ó Usuarios. Se trata de un concepto subjetivo, dado que cada individuo puede tener su propia apreciación o Juicio de Valor acerca del Bien ó Servicio en cuestión. Mantener y mejorar la Calidad implica hacer Gestión de la Calidad, que permita asegurar su cumplimiento, entonces es necesario implicar a todas las estructuras de la organización en el cumplimiento de los deseos y satisfacción del Cliente, así mismo realizar las actividades y funciones que se encaminen bajo el Sistema de Calidad con las normas ISO 9000, 9001, 17025 y 14001.

**h. Eficiencia.**

Criterio que aplicado a la Administración Pública, que determina si el funcionamiento y rendimiento de ésta asegura la óptima proporción de los trabajadores, los recursos que se utilizan, los productos y servicios que presentan entre sí al resto de la colectividad.

**i. Eficacia.**

Criterio que aplicado a la Administración Pública, que determina si el funcionamiento y rendimiento de ésta asegura el debido y oportuno cumplimiento de las políticas y metas que cualitativamente define el gobierno en beneficio de la colectividad y de sus trabajadores.

**j. Capacidad Laboral.**

Desde el punto del Derecho Laboral, tiene las siguientes características:

1. La celebración válida de un contrato de trabajo requiere que ambos contratantes tengan capacidad de obrar, esto es, capacidad para contratar. El trabajador debe tener, junto a la capacidad para contratar como trabajador, las autorizaciones y titulación precisas para realizar la prestación y que no recaiga sobre él ninguna prohibición para contratar.
2. En cuanto a la capacidad para contratar como trabajador, ha de distinguirse entre la plena capacidad para contratar, la capacidad limitada y la incapacidad absoluta para contratar. Son plenamente capaces para contratar la prestación de su trabajo quienes tengan plena capacidad de obrar conforme a lo dispuesto en el Código Civil (art. 7.a E.T.). Esto es, los mayores de dieciocho años (art. 315 C.C.), los menores de dieciocho años pero mayores de dieciséis emancipados (arts. 317 y 320 C.C.), los menores de dieciocho años emancipados por matrimonio o que hubieran obtenido el beneficio de mayor edad (316 C.C. y 321 C.C.) y los menores de dieciocho años y mayores de dieciséis que con consentimiento de sus padres o tutores vivan independientemente de ellos (art. 319 C.C.).

3. La capacidad para contratar como trabajador no significa que pueda realizarse todo tipo de prestación laboral. Existen una serie de prohibiciones para contratar y exigencias de autorización. En primer lugar, por razón de la edad, junto a la prohibición de contratar con menores de dieciséis años, determinados trabajos están prohibidos a los menores de dieciocho años por razón de su peligrosidad para la vida y la salud.

## 2.4 Hipótesis de investigación

### 2.4.1 Hipótesis general

Los Grupos Ocupacionales Administrativos si incide en la Capacidad de Servicio Laboral que realizan en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

### 2.4.2 Hipótesis específicas

Los Grupos Ocupacionales Administrativos si incide en el Nivel de Capacitación que tiene el personal de la UNJFSC.

Los Grupos Ocupacionales Administrativos si incide en el Tiempo de Experiencia que tiene el personal de la UNJFSC.

Los Grupos Ocupacionales Administrativos si incide en el Nivel de Remuneración que tiene el personal de la UNJFSC.

Los Grupos Ocupacionales Administrativos si incide en la Calidad de Atención que ofrece el personal de la UNJFSC.

## 2.5 Operacionalización de las variables

VARIABLES	INDICADORES	MEDIDAS
<b>Independiente:</b> Los Grupos	Nivel de Funcionarios.	- Alto. - Medio. - Bajo.

Ocupacionales Administrativos.	Nivel de Profesionales.	- Alto. - Medio. - Bajo.
	Nivel de Técnicos.	- Alto. - Medio. - Bajo.
	Nivel de Auxiliares.	- Alto. - Medio. - Bajo.
<b>Dependiente:</b> Capacidad de Servicio Laboral.	Nivel de Capacitación.	- Postgrado. - Universitario. - Técnico.
	Tiempo de Experiencia.	- Mas de 5 años. - Entre 2 a 5 años. - Hasta 1 año.
	Nivel de Remuneración.	- Mas de 1000 soles. - Entre 750 y 1000 soles. - Hasta 750 soles.
	Calidad de Atención.	- Bueno. - Regular. - Malo.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño metodológico**

##### **3.1.1 Tipo de la Investigación.**

La Investigación de acuerdo con nuestro Problema planteado se identifica como una INVESTIGACIÓN APLICADA. Se identifica así, porque su estudio se interesa en un problema real y práctico. A través de esta investigación se pretende encontrar la relación existente entre los Grupos Ocupacionales del Personal Administrativo y su Capacidad de Servicio Laboral que brindan en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

##### **3.1.2 Método de la Investigación.**

Los métodos empleados en nuestro estudio, son los que corresponden a una Investigación formal, estos son el Deductivo e Inductivo, con el apoyo del método de Análisis y Síntesis del Enfoque Sistémico, estos métodos permiten manejar adecuadamente los Datos que se recolectan, así como organizarlos y analizarlos respectivamente.

##### **3.1.3 Nivel de la Investigación.**

La investigación propuesta es de nivel DESCRIPTIVO CORRELACIONAL, con aspectos de tipo explicativo.

Es Descriptivo, porque tiene como objetivo identificar las características del fenómeno o situación en estudio, en un determinado lugar y tiempo, con ello se pretende tener un conocimiento actualizado del fenómeno tal como se presenta en la realidad.

Es Correlacional, porque tiene como objetivo encontrar la relación que hay entre dos variables, en un determinado lugar y tiempo, estas variables estarían interviniendo en una determinada situación del estudio.

Es Explicativo, porque mediante la formulación de varias Hipótesis se explica tentativamente la ocurrencia del fenómeno, se indaga las razones y se explica la Relación existente entre las variables de la investigación.

### 3.2 Población y muestra

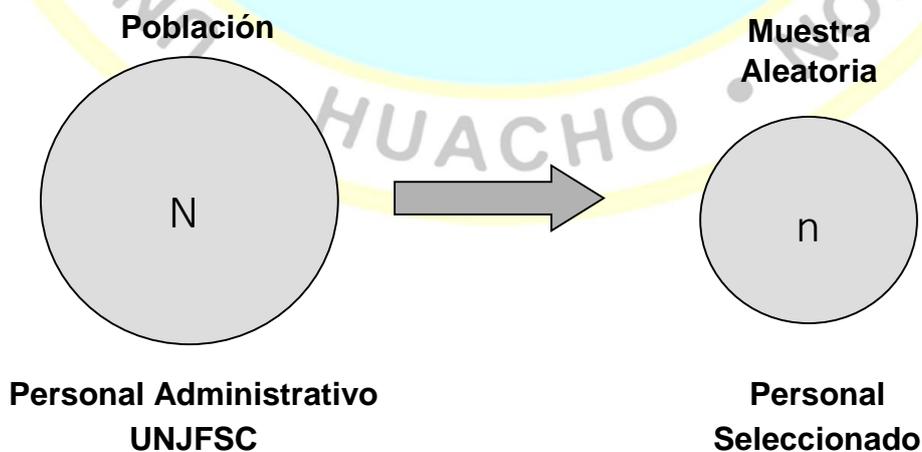
#### 3.2.1 Población

#### 3.2.2 Muestra

Nuestra Muestra es **Simple** ó **Aleatoria**, su característica de selección es al **Azar** y **sin Reemplazo** del grupo representativo. Esta muestra determina la cantidad de personas que conformarán nuestro grupo final para la ejecución de la investigación.

A continuación veamos un diagrama de selección de la muestra.

GRAFICO N° 3-1



Tamaño de Muestra.

El tamaño de las muestras, se basa en los siguientes criterios:

- Para el Tamaño de la Muestra de cada Grupo, se aplicará el Modelo Estadístico de una Población Finita, que tiene la característica de una **Distribución Probabilística Normal Z**.

El Modelo es el siguiente:

$$n = \frac{N \times P \times Q \times Z^2}{E^2}$$

Donde:

n = Tamaño de Muestra.

N = Tamaño de Población.

E = 0.05 (nivel de error 5%).

P = 0.5 (probabilidad de 50%).

Q = 0.5 (probabilidad de 50%).

Z = 1.96 (al 95% nivel de conf.).

Para el caso en que el Tamaño de la Muestra calculada, resulte **mayor al 10%** de la cada **Población** seleccionada, se aplicará el siguiente Modelo de Ajuste Estadístico.

$$n_o = \frac{n}{0.1}$$

Donde:

n<sub>o</sub> = Muestra ajustada.

n = Tamaño de Muestra inicial.

N = Tamaño de Población.

- Para el cálculo del Tamaño de Muestra de los Grupos Ocupacionales de aplicara la proporción porcentual que corresponde a cada Grupo Ocupacional de la Población.

A continuación determinamos el Tamaño de Muestra correspondiente para nuestra investigación:

$$n = \frac{(275)(0.5)(0.5)(1.96)^2}{(275-1)(0.05)^2 + (0.5)(0.5)(1.96)^2} = 160.51416 \approx \mathbf{160}$$

Como 160 es **Mayor al 10%** de 275, procedemos a ajustar la muestra.

$$n = \frac{160}{1 + (160 / 275)} = 101.35467 \approx \mathbf{100}$$

Para el Tamaño de Muestra de los Grupos Ocupacionales, aplicamos las tasas porcentuales 16.7%, 15.3%, 42.2%, 25.8% a la Muestra calculada con ajuste, resultando la siguiente Tabla de Muestra Estratificada:

**POBLACIÓN Y MUESTRA ESTRATIFICADA**

<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
1. FUNCIONARIOS	46	17	16.7
2. PROFESIONALES	42	<b>15</b>	15.3
3. TÉCNICOS	116	<b>42</b>	42.2
4. AUXILIARES	71	<b>26</b>	25.8
<b>TOTAL</b>	275	<b>100</b>	<b>100.0</b>

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

Para nuestra investigación, se utilizaran diversas herramientas que nos permitan la recolección de los Datos, entre ellos:

#### 3.3.1 Fuentes.

Se utilizaran tres tipos de fuentes, estas son:

- Revisión de Fuentes Bibliográficas.
- Revisión de Documentos Históricos.

- Revisión de Informes de Trabajos.

### **3.3.2 Técnicas.**

Las Técnicas empleadas serán:

- Observación de características la Variable Independiente.
- Observación de características la Variable Dependiente.
- Observación de la Relación entre las Variables.

### **3.3.3 Instrumentos.**

Los Instrumentos a utilizarse serán:

- Fichas de Documentación.
- Encuesta de Información General.
- Encuesta de Información Específica.

La elaboración del cuestionario para la Encuesta será de acuerdo con los indicadores de la Variables que intervienen en la investigación.

## **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

Para elaborar la Base de Datos y el análisis de variables, emplearemos la estadística descriptiva e inferencial, con el apoyo del software SPSS y la hoja de cálculo EXCEL.

Para las pruebas de hipótesis utilizaremos la prueba de independencia del Chi-Cuadrado ( $\chi^2$ ), con un nivel de significancia  $\alpha$  del 5% (0.05) ó un Nivel de Confianza del 95% (0.95).

### **3.4.1 Análisis.**

Los Análisis se realizarán de la siguiente manera:

- Análisis Cualitativo de las Variables.
- Análisis Cuantitativo de las Variables.
- Análisis de la Relación entre las Variables.

### **3.4.2 Procesamiento.**

Los procesamientos de la información se harán de la siguiente forma:

**a. Presentación de Datos y Resultados.**

- Ordenamiento.
- Clasificación.
- Selección.
- Codificación.
- Tabulación.
- Cuadros.
- Gráficos.

**b. Cálculo de Valores Estadísticos.**

- Tablas Estadísticas.
- Estadígrafos Descriptivos e Inferenciales.
- Modelo de Test de Ensayo de PHE No-Paramétricos (  $X^2_c$  ,  $X^2_t$  ).

**c. Interpretación de Datos.**

- Se interpretará la Aceptación o Rechazo de la Hipótesis Formulada a Nivel Probabilístico.
- Se establecerán las Conclusiones finales sobre el Problema de nuestra Investigación.
- Se establecerán las Recomendaciones finales sobre el Problema de nuestra Investigación.
- Se analizará el cumplimiento de los Objetivos y la Finalidad de nuestra Investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de resultados**

Para la recolección de los Datos se elaboro un modelo de Encuesta que se dirigió al personal administrativo que trabajan en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Esta encuesta se aplicó a la Muestra Representativa que estuvo constituida por la muestra seleccionada de la investigación.

El Modelo de la Encuesta aplicado se muestra en el Anexo 3.

La encuesta se aplicó respetando los criterios de muestreo total. Ella se constituyó con 20 Preguntas, de los cuales 06 preguntas están referidos sobre los aspectos generales del encuestado, 08 preguntas sobre los indicadores de las variables de la investigación y 06 preguntas sobre aspectos complementarios de la Universidad, en lo referente a su Administración y su Imagen Institucional.

Cada pregunta contiene hasta un máximo de 5 niveles de respuestas, es variado según la naturaleza del indicador planteado, en algunos casos se utilizó los niveles de la escala de Likert, considerando la característica de escala ordinal.

El instrumento empleado, fue un modelo de cuestionario con preguntas cerradas y respuestas con escala nominal y ordinal, el propósito de ellas es cubrir las expectativas de la investigación, sobre todo en lo que a tiempo de respuesta se refiere.

Previa a la encuesta, se informó a los encuestados sobre los objetivos de la presente investigación, y de lo importante que era su colaboración con su información, para

el éxito de la investigación. La información que se obtuvo es muy valiosa, ella se codificó, procesó, y organizo, presentándose los resultados en este capítulo.

## 4.2 RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES.

### 4.2.1 Resultados sobre Generalidades de los Encuestados.

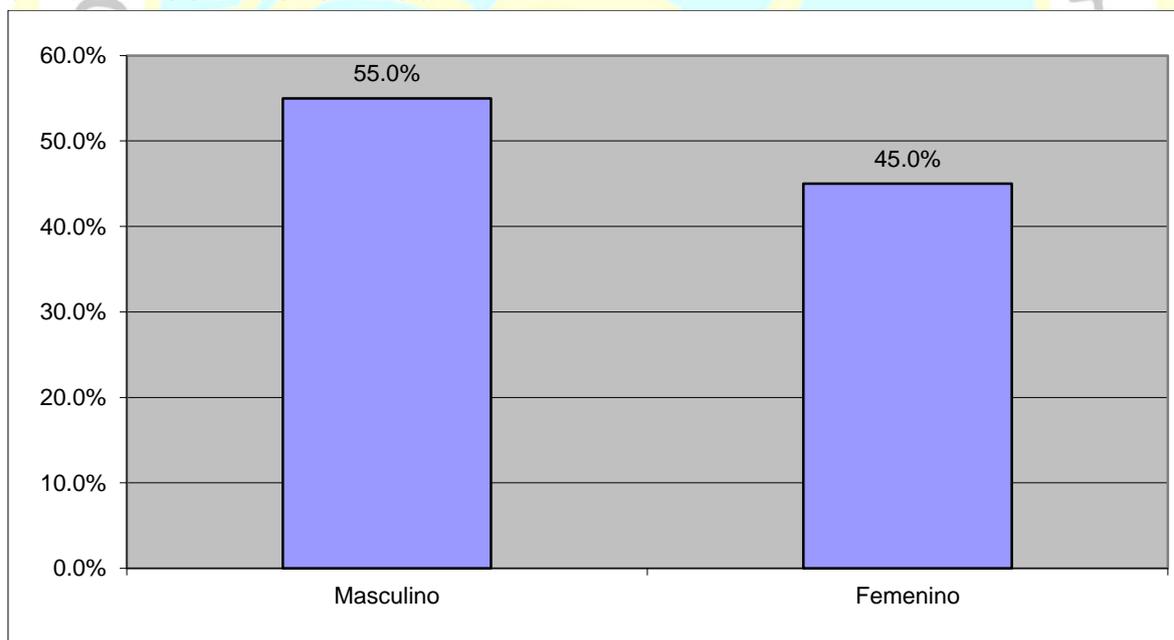
ITEM N° 1. Sexo de los Encuestados.

**Tabla 5. Sexo de los encuestados**

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	55	55,0%
Femenino	45	45,0%
Total	100	100,0%

**Nota:** Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

#### SEXO DE LOS ENCUESTADOS



**Interpretación:** Según los resultados de la investigación, se encontró que en primer lugar están los encuestados identificados como sexo masculino, ellos están representando a la mayoría con el 55.0%. En segundo lugar están los que son de sexo femenino, ellos representan al 45.0%.

Estos resultados indican que el sexo masculino es preponderante.

ITEM N° 2. Edad de los Encuestados.

TABLA 4.2

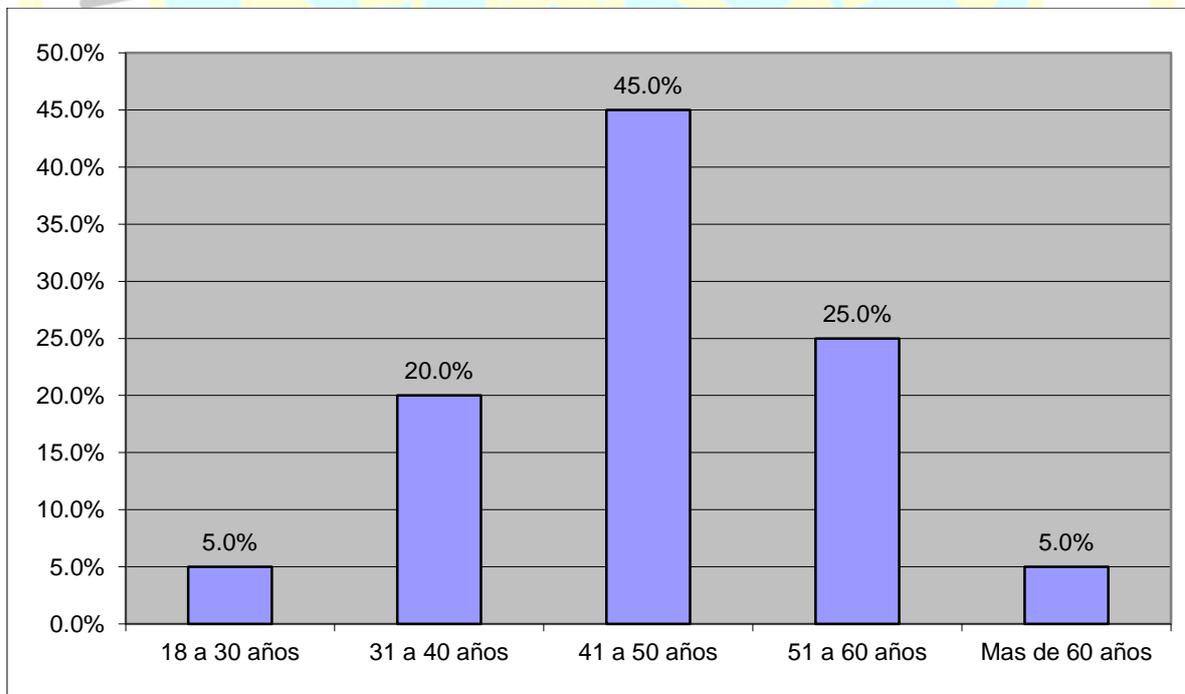
EDAD DE LOS ENCUESTADOS

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 30 años	5	5,0%
31 a 40 años	20	20,0%
41 a 50 años	45	45,0%
51 a 60 años	25	25,0%
Mas de 60 años	5	5,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRAFICO 4.2

EDAD DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación :

De acuerdo con los resultados encontrados sobre las Edades de los encuestados, se visualiza que en primer lugar están los que pertenecen al intervalo de 41 a 50 años con el 45.0%. En segundo lugar están los que pertenecen al intervalo de 51 a 60 años, representado al 25.0%.

Estos resultados indican que el intervalo de 41 a 50 años es frecuente.

ITEM N° 3. Estado Civil de los Encuestados.

TABLA 4.3

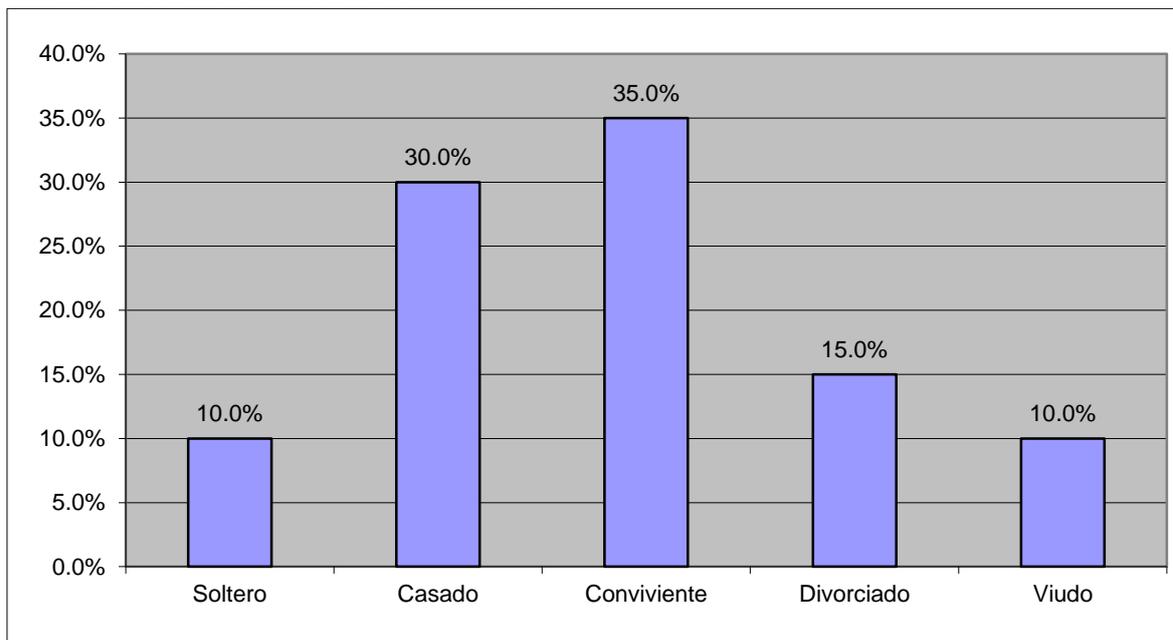
ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	10	10,0%
Casado	30	30,0%
Conviviente	35	35,0%
Divorciado	15	15,0%
Viudo	10	10,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.3

ESTUDO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación :

Con respecto al estado civil que tienen los encuestados, los resultados nos expresan que en primer lugar están los que son convivientes con un 35.0%. En segundo lugar están los que son casados, representados con un 30.0%.

Estos resultados indican que los convivientes son los mas comunes.

ITEM N° 4. Cantidad de Hijos de los Encuestados.

TABLA 4.4

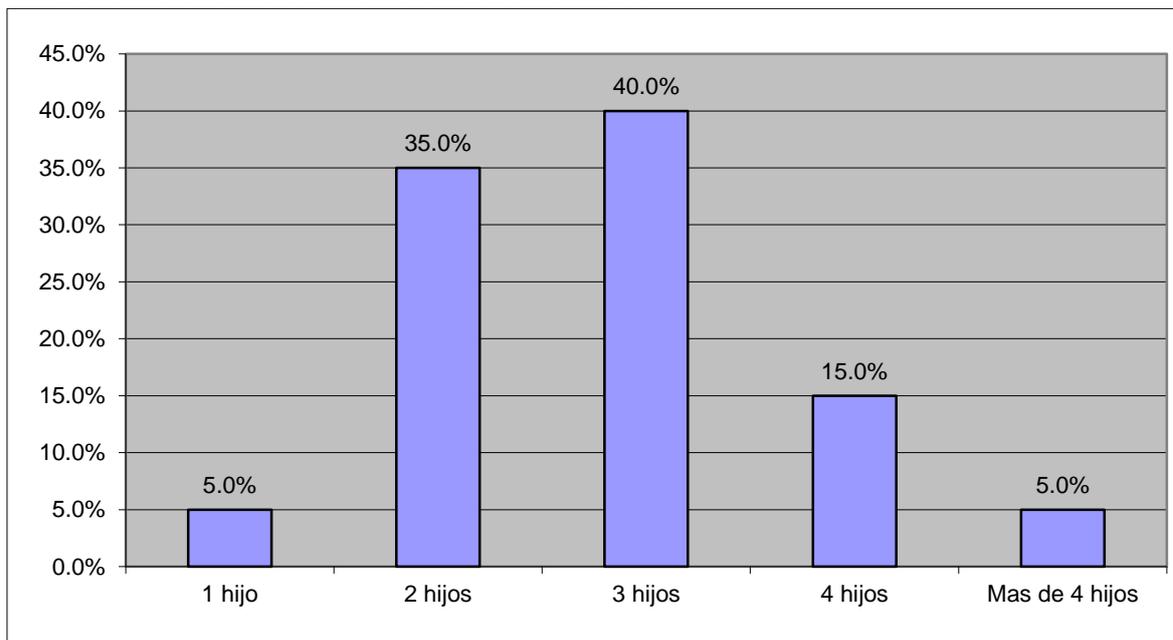
CANTIDAD DE HIJOS DE LOS ENCUESTADOS

Cantidad de Hijos	Frecuencia	Porcentaje
1 hijo	5	5,0%
2 hijos	35	35,0%
3 hijos	40	40,0%
4 hijos	15	15,0%
Mas de 4 hijos	5	5,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.4

*CANTIDAD DE HIJOS DE LOS ENCUESTADOS*



Interpretación :

Según los resultados del estudio se encontró, que en primer lugar están los encuestados que tienen 3 hijos, ellos representan al 40.0%. En segundo lugar están los encuestados que tienen 2 hijos, representando al 35.0%.

Estos resultados indican que es más común encontrar trabajadores del área administrativa con 3 hijos.

ITEM N° 5. Trabajo elegido por los Encuestados.

TABLA 4.5

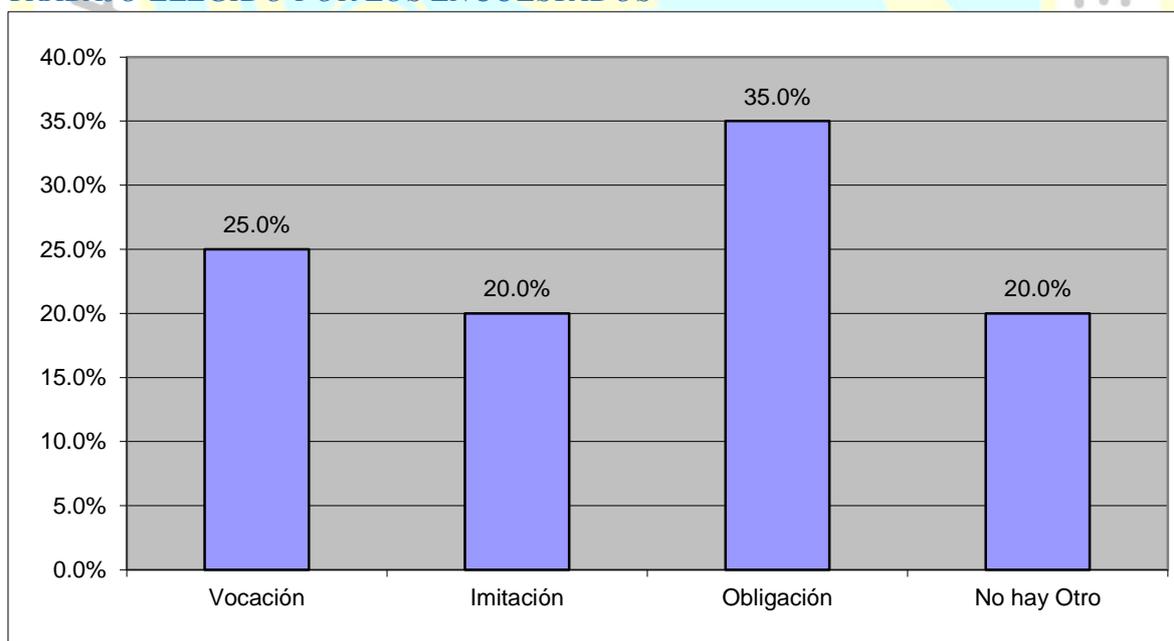
TRABAJO ELEGIDO POR LOS ENCUESTADOS

Trabajo Elegido por	Frecuencia	Porcentaje
Vocación	25	25,0%
Imitación	20	20,0%
Obligación	35	35,0%
No hay Otro	20	20,0%
Total	100	80,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.5

TRABAJO ELEGIDO POR LOS ENCUESTADOS



Interpretación :

Según los resultados del estudio se encontró, que en primer lugar están los encuestados que trabajan por obligación, ellos representan al 35.0%. En segundo lugar están los encuestados que trabajan por vocación, representando al 25.0%.

Estos resultados indican que los encuestados trabajan por necesidad.

ITEM N° 6. Domicilio de los Encuestados.

TABLA 4.6

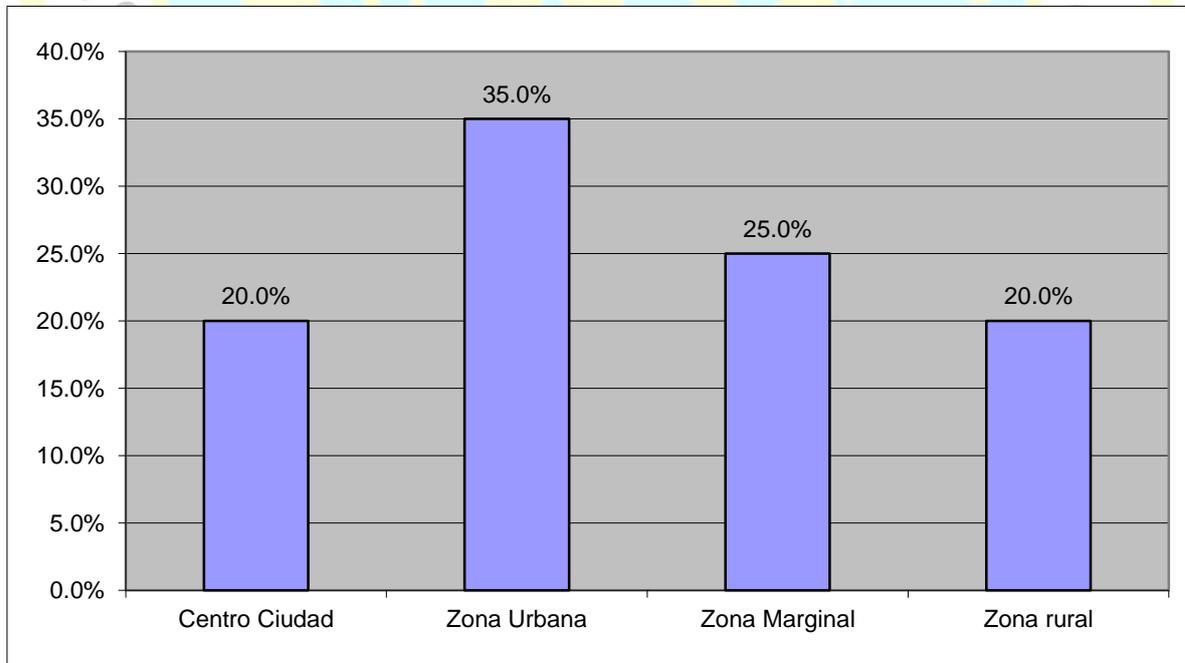
DOMICILIO DE LOS ENCUESTADOS

Domicilio	Frecuencia	Porcentaje
Centro Ciudad	20	20,0%
Zona Urbana	35	35,0%
Zona Marginal	25	25,0%
Zona rural	20	20,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.6

DOMICILIO DE LOS ENCUESTADOS



Interpretación :

Según los resultados del estudio se encontró, que en primer lugar están los encuestados que radican en Zona Urbana, ellos representan al 35.0%. En segundo lugar están los encuestados que radican en Zona Marginal, que están representados con 25.0%.

Estos resultados indican que los encuestados radican mas en la ciudad.

4.2.2 Resultados sobre Capacidad de los Grupos Administrativos.

ITEM N° 1. ¿Cuál es su NIVEL DE CAPACITACIÓN que Ud. ha logrado hasta la fecha?

TABLA 4.7

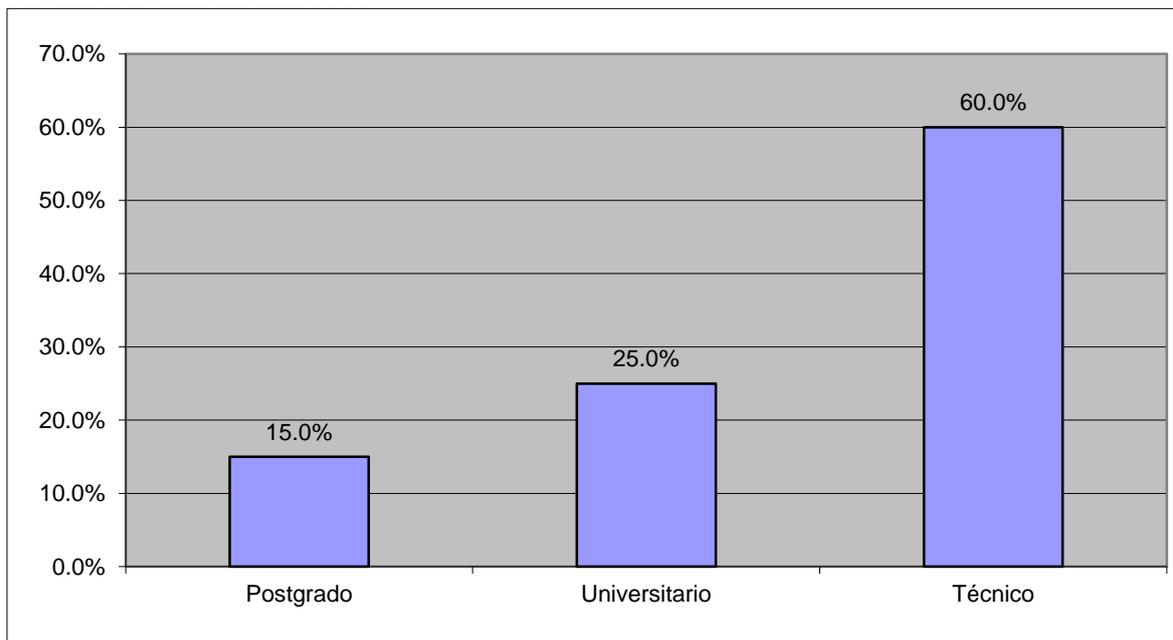
NIVEL DE CAPACITACIÓN

Nivel de Capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Postgrado	15	15,0%
Universitario	25	25,0%
Técnico	60	60,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.7

*NIVEL DE CAPACITACIÓN*



Interpretación :

Sobre el Nivel de Capacitación del personal administrativo, los resultados que se encontraron determinaron que en primer lugar están los que tienen el nivel Técnico con un 60.0%, representando a la mayoría. En segundo lugar están los que lo tienen el nivel Universitario, representado al 25.0%.

Estos resultados indican que la capacitación técnica es mas común.

ITEM N° 2. ¿Cuál es su TIEMPO DE EXPERIENCIA que Ud. tiene hasta la fecha?

TABLA 4.8

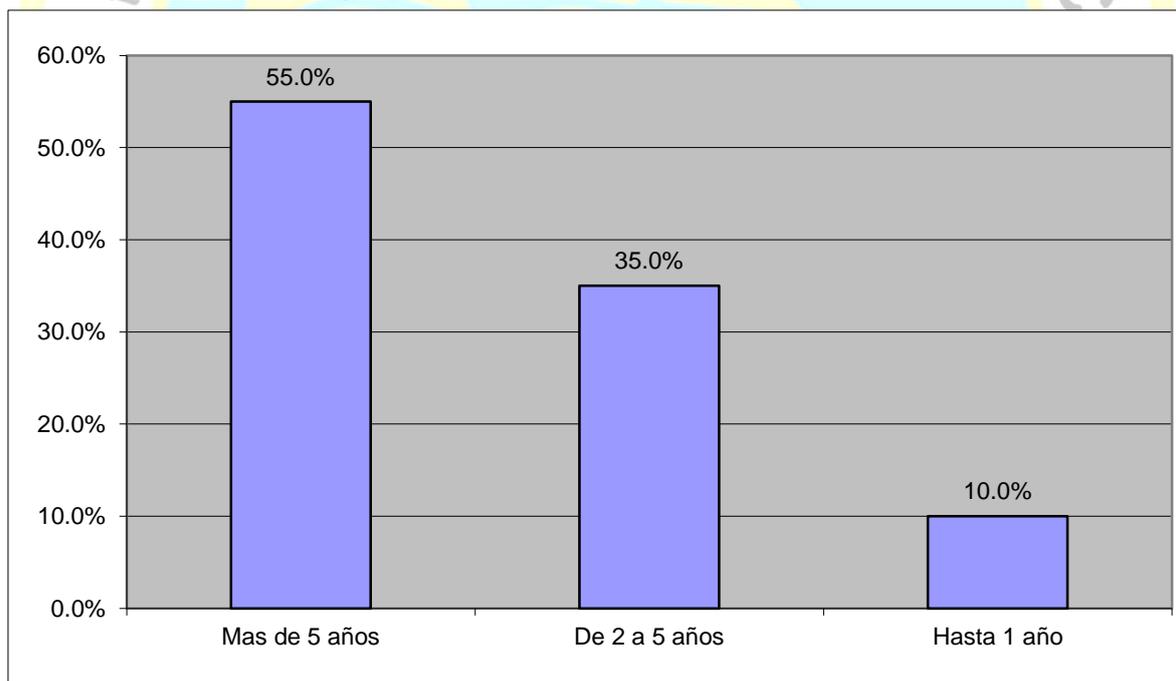
TIEMPO DE EXPERIENCIA

Tiempo de Experiencia	Frecuencia	Porcentaje
Mas de 5 años	55	55,0%
De 2 a 5 años	35	35,0%
Hasta 1 año	10	10,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.8

TIEMPO DE EXPERIENCIA



Interpretación :

Sobre el Tiempo de Experiencia del personal administrativo, los resultados que se encontraron determinaron que en primer lugar están los que tienen mas de 5 años,

con un 55.0%, representando a la mayoría. En segundo lugar están los que tienen de 2 a 5 años, representado con 35.0%.

Estos resultados indican que es común la experiencia de mas de 5 años.

ITEM N° 3. ¿Cuál es su NIVEL DE REMUNERACIÓN que Ud. viene recibiendo a la fecha?

TABLA 4.9

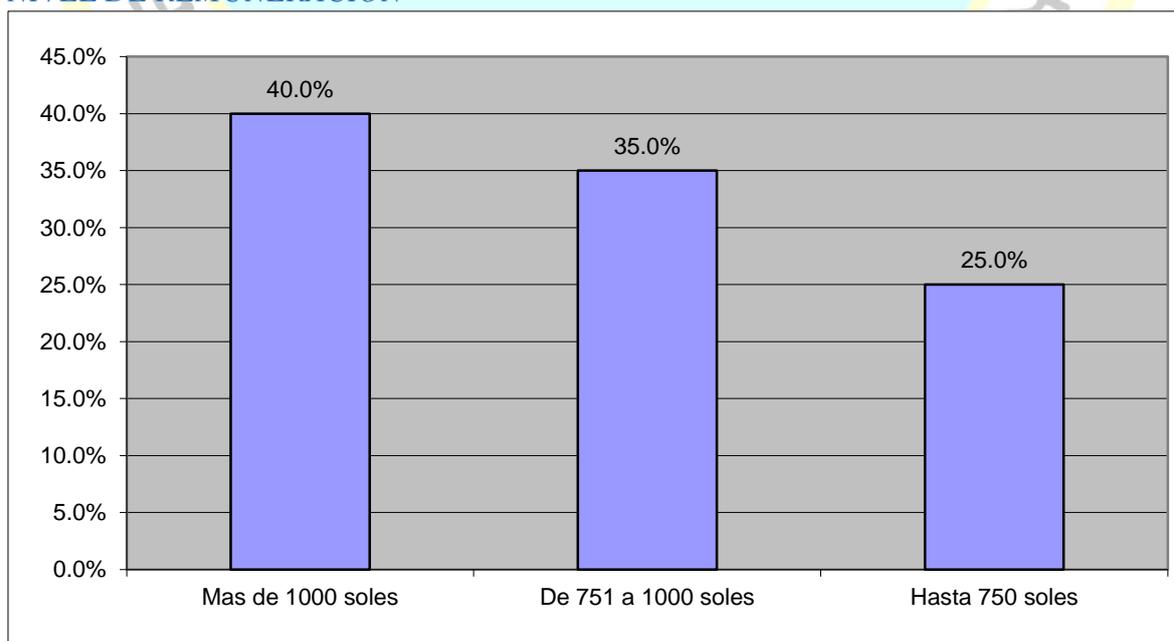
NIVEL DE REMUNERACIÓN

Nivel de Remuneración	Frecuencia	Porcentaje
Mas de 1000 soles	40	40,0%
De 751 a 1000 soles	35	35,0%
Hasta 750 soles	25	25,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.9

NIVEL DE REMUNERACIÓN



Interpretación :

Con respecto al Nivel de Remuneración que tienen los trabajadores administrativos, los resultados que se encontraron determinaron que en primer lugar están los que perciben más de S/. 1000 soles, con un 40.0%. En segundo lugar están los que perciben de S/. 751 a 1000 soles, que están representados con 35.0%.

Los resultados indican que es frecuente los sueldos mayores a S/. 1000.

ITEM N° 4. ¿Cómo considera sus ACTITUDES Y VALORES que Ud. tiene en su trabajo?

TABLA 4.10

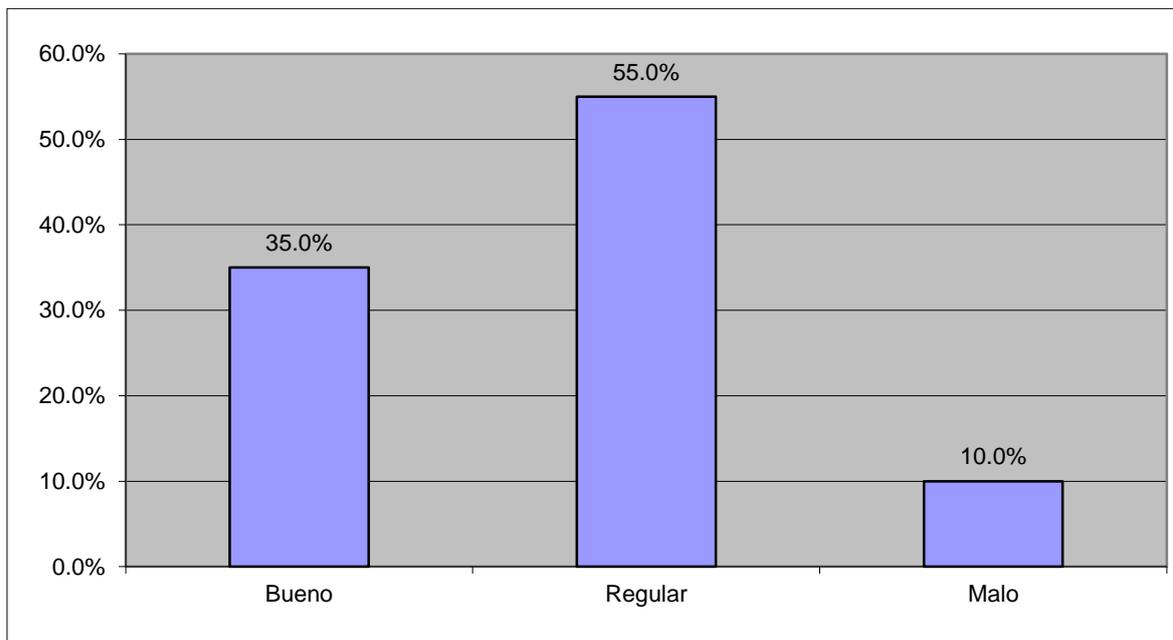
NIVEL DE ACTITUDES Y VALORES

Actitudes y Valores	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	35	35,0%
Regular	55	55,0%
Malo	10	10,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.10

NIVEL DE ACTITUDES Y VALORES



Interpretación :

Con respecto a las Actitudes y Valores del personal administrativo, los resultados que se encontraron determinaron que en primer lugar están los que opinan son Regular con un 55.0%, representando a la mayoría. En segundo lugar están los que se consideran como Bueno representado al 26.3%.

Estos resultados indican que los valores del personal no son tan confiables.

4.2.3 Resultados sobre Nivel de Servicio Laboral de los Administrativos.

ITEM N° 5. ¿Cómo considera Ud. el nivel del SERVICIO DE LOS FUNCIONARIOS que laboran en la UNJFSC?

TABLA 4.11

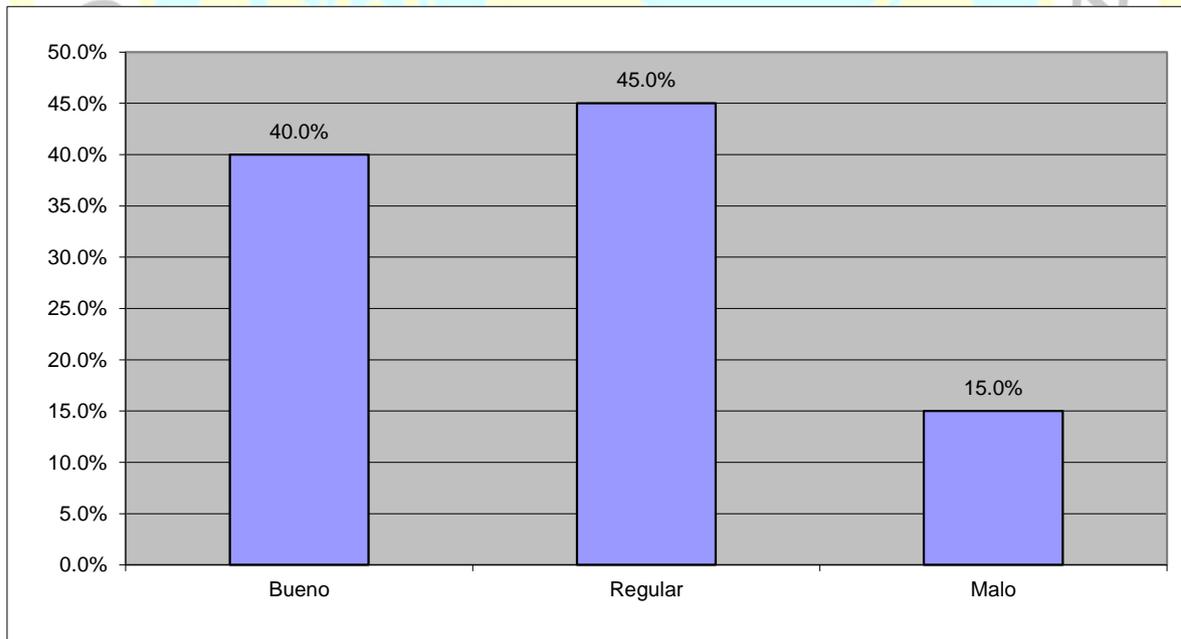
SERVICIO DE LOS FUNCIONARIOS

Servicio de Funcionarios	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	40	40,0%
Regular	45	45,0%
Malo	15	15,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.11

SERVICIO DE LOS FUNCIONARIOS



Interpretación :

Con respecto al nivel del servicio de los Funcionarios de la Universidad, los resultados encontrados determinaron que en primer lugar están los que lo califican

como Regular con un 45.0%. En segundo lugar están los que lo califican como Bueno representado al 40.0%.

Estos resultados indican que los Funcionarios Trabajan en modo regular.

ITEM N° 6. ¿ Cómo considera Ud. el nivel del SERVICIO DE LOS PROFESIONALES que laboran en la UNJFSC?

TABLA 4.12

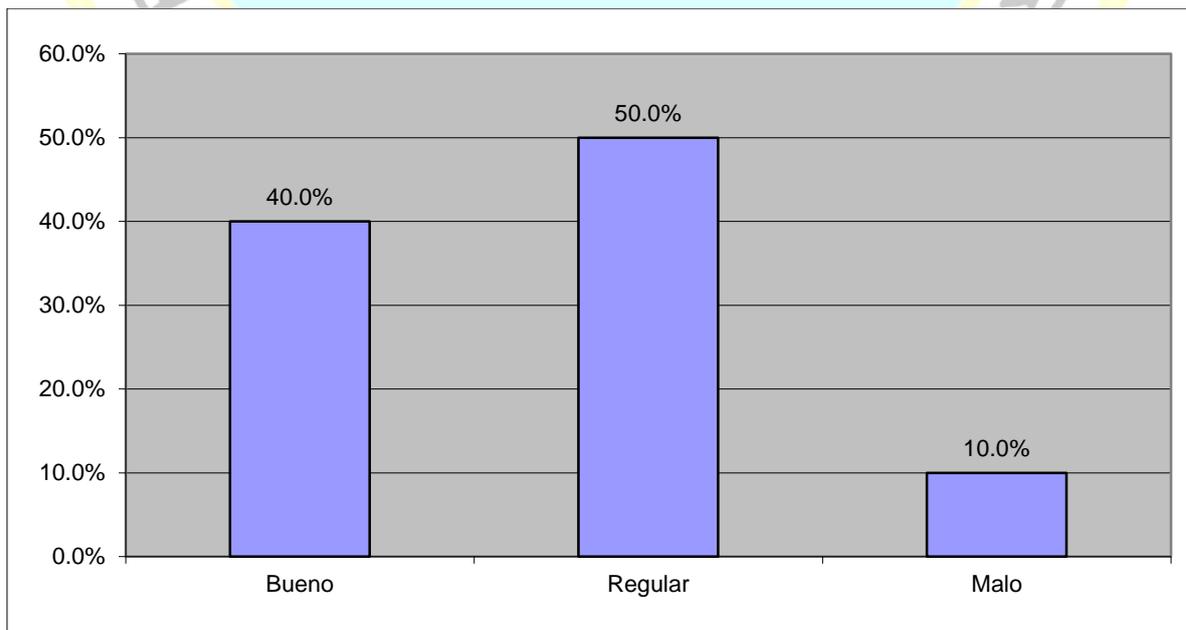
SERVICIOS DE LOS PROFESIONALES

Servicios de Profesionales	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	40	40,0%
Regular	50	50,0%
Malo	10	10,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.12

SERVICIOS DE LOS PROFESIONALES



Interpretación :

Con respecto al nivel de servicio de los Profesionales de la Universidad, los resultados encontrados determinaron que en primer lugar están los que lo califican como Regular con un 50.0%. En segundo lugar están los que lo califican como Bueno representado al 40.0%.

Estos resultados indican que los Profesionales trabajan en forma regular.

ITEM N° 7. ¿Cómo considera Ud. el nivel del SERVICIO DE LOS TÉCNICOS que laboran en la UNJFSC?

TABLA 4.13

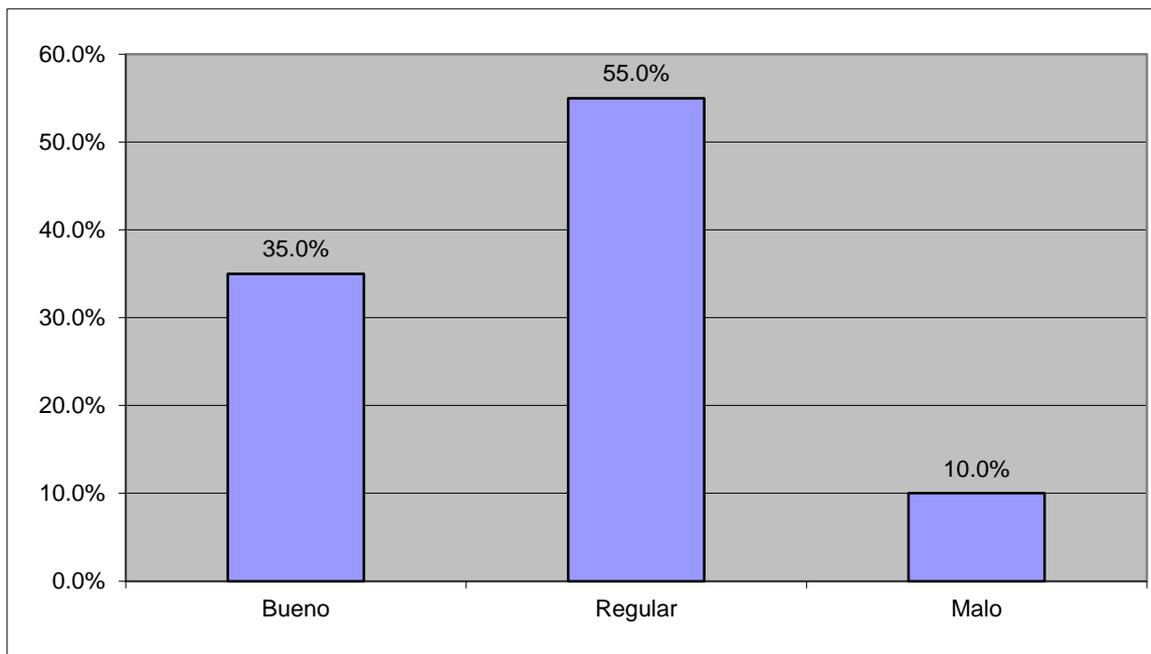
SERVICIOS DE LOS TÉCNICOS

Servicios de Técnicos	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	35	35,0%
Regular	55	55,0%
Malo	10	10,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.13

*SERVICIOS DE LOS TÉCNICOS*



Interpretación :

Con respecto al nivel del servicio de los Técnicos de la Universidad, los resultados encontrados determinaron que en primer lugar están los que lo califican como Regular con un 55.0%, representando a la mayoría. En segundo lugar están los que lo califican como Bueno con un 35.0%.

Estos resultados indican que los Técnicos trabajan en modo regular.

ITEM N° 8. ¿ Cómo considera Ud. el nivel del SERVICIO DE LOS AUXILIARES que laboran en la UNJFSC?

TABLA 4.14

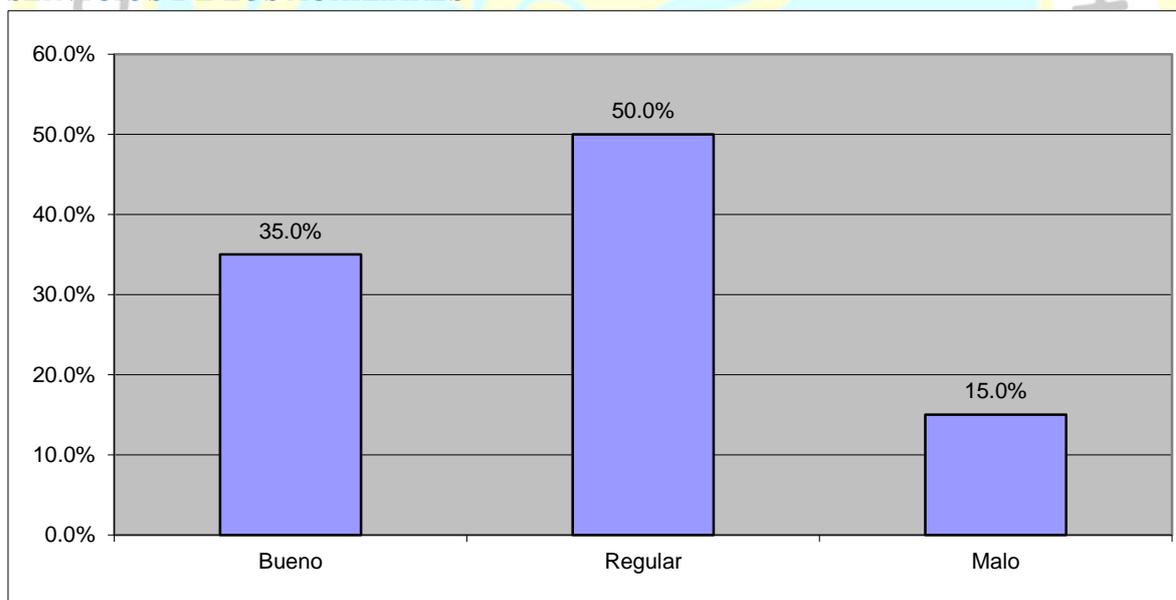
SERVICIOS DE LOS AUXILIARES

Servicios de Auxiliares	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	35	35,0%
Regular	50	50,0%
Malo	15	15,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.14

SERVICIOS DE LOS AUXILIARES



Interpretación :

Con respecto al nivel de servicios del personal Auxiliar de la Universidad, los resultados encontrados determinaron que en primer lugar están los que lo califican como Regular con un 50.0%. En segundo lugar están los que lo califican como Bueno representado al 35.0%.

Estos resultados indican que los Auxiliares trabajan en forma regular.

#### 4.2.4 Resultados sobre la Administración de la UNJFSC.

ITEM N° 9. ¿Cómo considera Ud., la PLANIFICACIÓN que realizan las Autoridades y Jefes en la Universidad y sus Dependencias?

TABLA 4.15

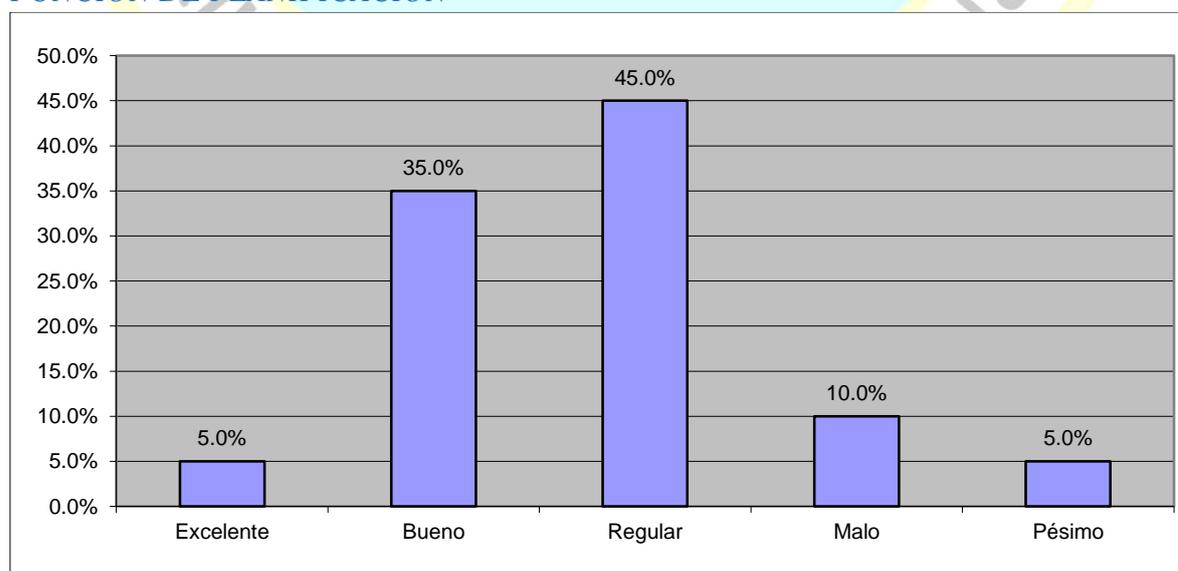
#### FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Función Planificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	5,0%
Bueno	35	35,0%
Regular	45	45,0%
Malo	10	10,0%
Pésimo	5	5,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.15

#### FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN



Interpretación :

Sobre la ejecución de la función de Planificación que tiene la Universidad, los resultados encontrados determinan que en primer lugar esta la calificación de Regular con un 45.0%. En segundo lugar esta la calificación de Bueno con un 35.0%.

Estos resultados indican que es relativa la función de planificación.

ITEM N° 10. ¿ Cómo considera Ud., la ORGANIZACIÓN que realizan las Autoridades y Jefes en la Universidad y sus Dependencias ?

TABLA 4.16

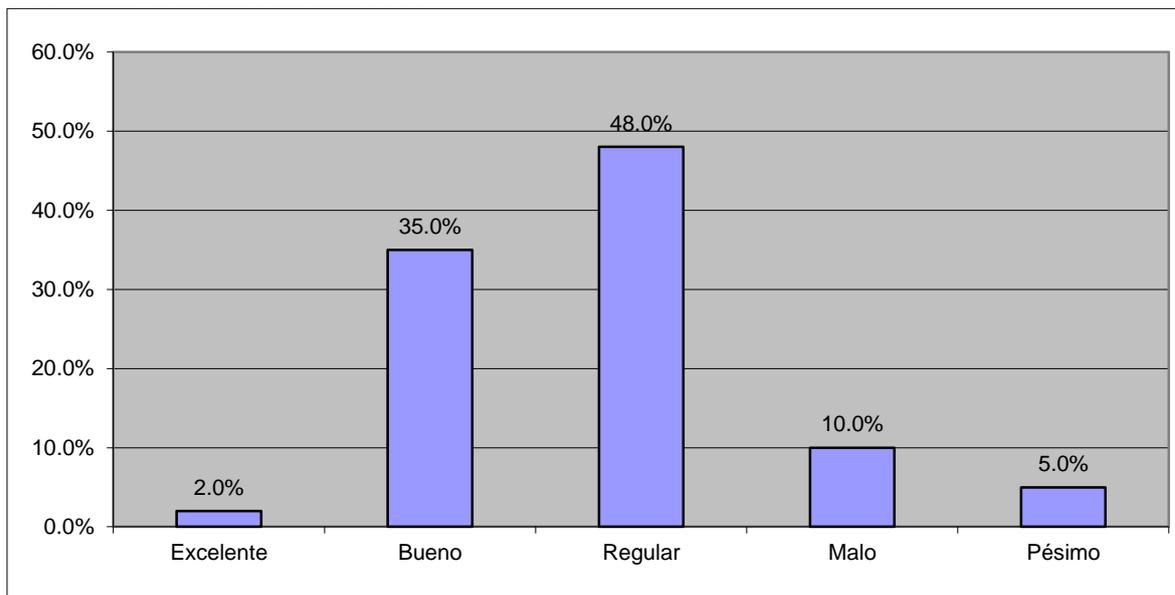
FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

Función Organización	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	2,0%
Bueno	35	35,0%
Regular	48	48,0%
Malo	10	10,0%
Pésimo	5	5,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.16

*FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN*



Interpretación :

Sobre la ejecución de la función de Organización que tiene la Universidad, los resultados encontrados determinan que en primer lugar esta la calificación de Regular con un 48.0%. En segundo lugar esta la calificación de Bueno con un 35.0%.

Estos resultados indican que es relativa la función organizacional.

ITEM N° 11. ¿Cómo considera Ud., el CONTROL que realizan las Autoridades y Jefes en la Universidad y sus Dependencias?

TABLA 4.17

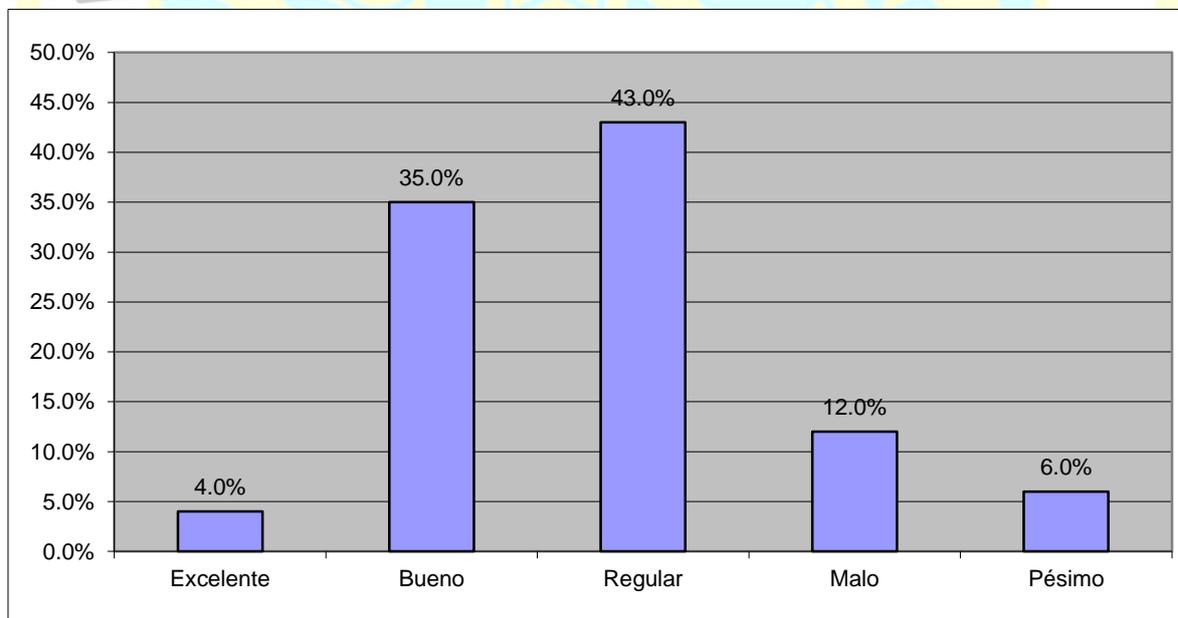
FUNCIÓN DE CONTROL

Función Control	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	4,0%
Bueno	35	35,0%
Regular	43	43,0%
Malo	12	12,0%
Pésimo	6	6,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.17

FUNCIÓN DE CONTROL



Interpretación :

Sobre la ejecución de la función de Control que tiene la Universidad, los resultados encontrados determinan que en primer lugar esta la calificación de Regular con un 43.0%. En segundo lugar esta la calificación de Bueno con un 35.0%.

Estos resultados indican que es relativa la función de control.

#### 4.2.5 Resultados sobre la Imagen Institucional de la UNJFSC.

ITEM N° 12. ¿Cómo considera Ud., la UBICACIÓN ó LUGAR de la Dependencia u Oficina del Área en el que trabaja?

TABLA 4.18

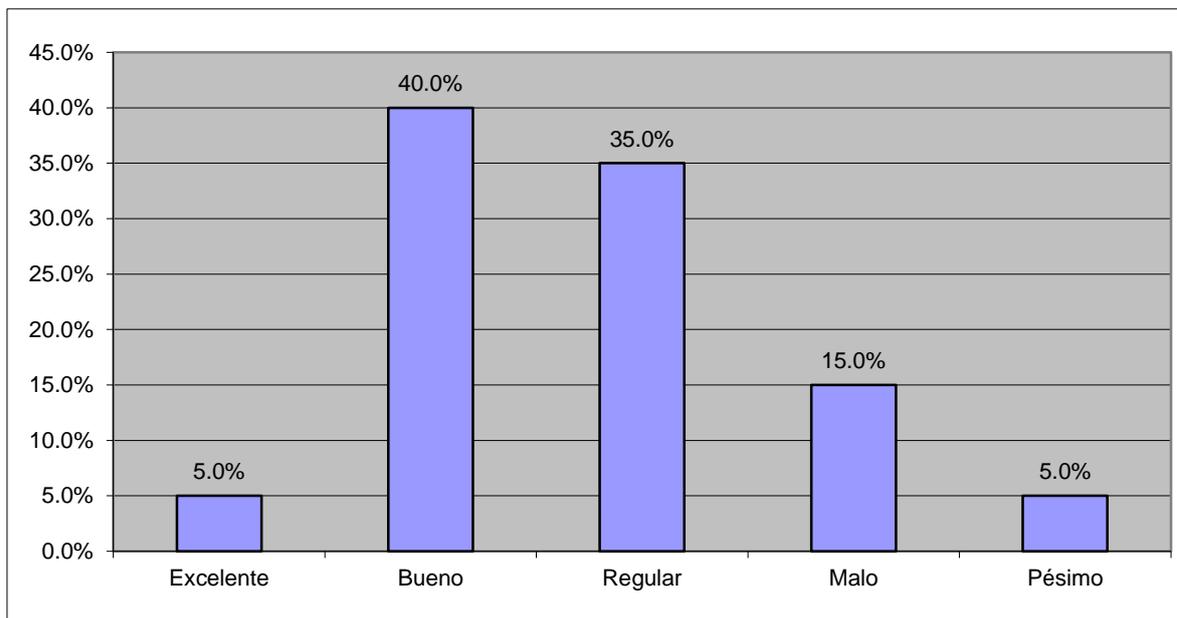
#### UBICACIÓN DE OFICINAS

Ubicación de Oficinas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	5,0%
Bueno	40	40,0%
Regular	35	35,0%
Malo	15	15,0%
Pésimo	5	5,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.18

*UBICACIÓN DE OFICINAS*



Interpretación :

Con respecto a las ubicaciones de las oficinas administrativas de la Universidad, los resultados determinan que en primer lugar esta la calificación de Bueno con un 40.0%. En segundo lugar esta la calificación de Regular con un 35.0%.

Estos resultados indican que es buena la ubicación de oficinas.

ITEM N° 13. ¿Cómo considera Ud., los ESPACIOS DE TRABAJO de la Dependencia u Oficina del Área en el que trabaja?

TABLA 4.19

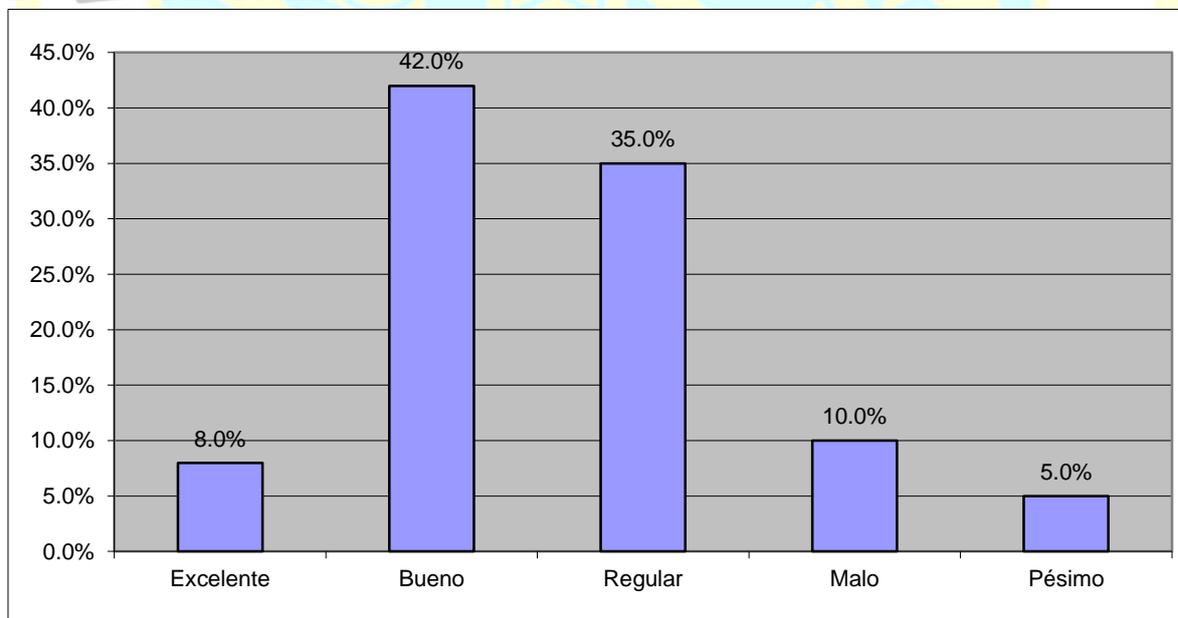
ESPACIOS DE OFICINAS

Espacios de Trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	8,0%
Bueno	42	42,0%
Regular	35	35,0%
Malo	10	10,0%
Pésimo	5	5,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.19

ESPACIOS DE OFICINAS



Interpretación :

Con respecto a las espacios que tienen las oficinas administrativas de la Universidad, los resultados determinan que en primer lugar esta la calificación de

Bueno con un 42.0%. En segundo lugar esta la calificación de Regular con un 35.0%.

Estos resultados indican que es bueno los espacios de las oficinas.

ITEM N° 14. ¿Cómo considera Ud., la TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN de la Dependencia u Oficina del Área en el que trabaja?

TABLA 4.20

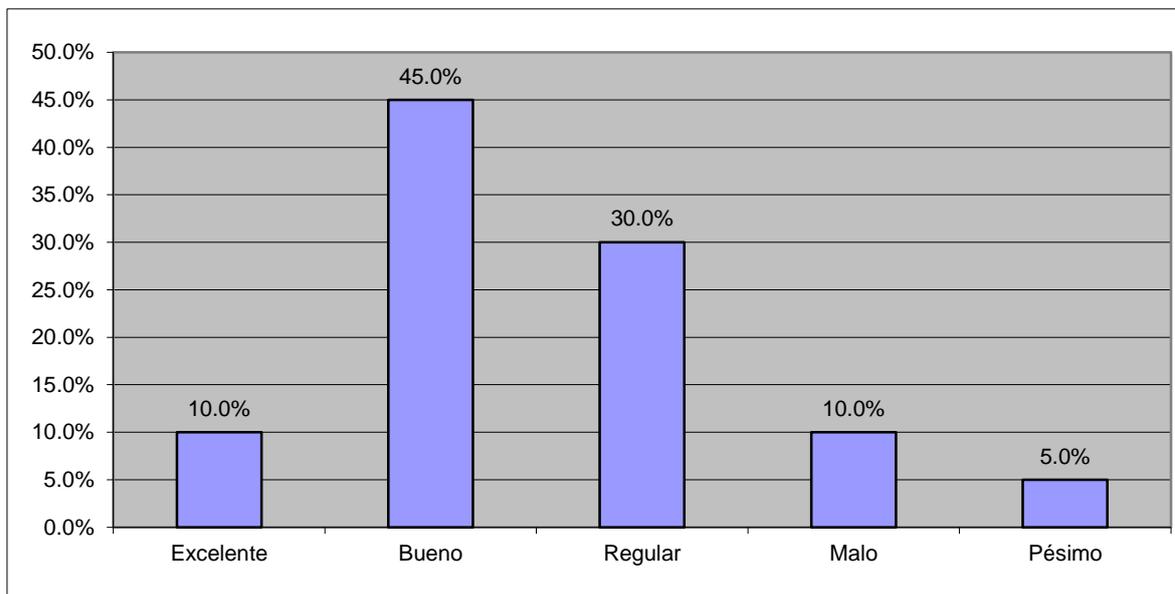
LAS TICs DE LAS OFICINAS

Tecnología de Información	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	10,0%
Bueno	45	45,0%
Regular	30	30,0%
Malo	10	10,0%
Pésimo	5	5,0%
Total	100	100,0%

Fuente: Encuesta a personal Administrativo UNJFSC.

GRÁFICO 4.20

*LAS TICs DE LAS OFICINAS*



Interpretación :

Con respecto a las Tecnologías de Información que disponen las oficinas administrativas de la Universidad, los resultados determinan que en primer lugar esta la calificación de Bueno con un 45.0%. En segundo lugar esta la calificación de Regular con un 30.0%.

Estos resultados indican que es bueno el uso de las TICs.

4.3 PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS.

4.3.1 Prueba de la Primera Hipótesis Específica.

Hn: No existe incidencia entre el Nivel de Capacitación de los Grupos Administrativos y el Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

Ha: Si existe incidencia entre el Nivel de Capacitación de los Grupos Administrativos y el Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

TABLA N° 4.21

TABLA DE CONTINGENCIA

Nivel de Capacitación	Nivel de Servicio Laboral			Total
	Bueno	Regular	Malo	
Postgrado	9	5	1	15
Universitario	11	7	7	25
Técnico	18	38	4	60
Total	38	50	12	100

Parámetros:

- Nivel de Significancia es:  $\alpha = 5\% = 0.05$ .
- Probabilidad Chi-Cuadrado es:  $X^2 t = X^2 \alpha$ ,  $gl = X^2 \alpha$ ,  $(c-1)(f-1)$   
 $= X^2 0.05, (3-1)(3-1) = 9.49$

TABLA N° 4.22

PRUEBA DEL CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,66	4	,0035
N de casos válidos	100		

Interpretación:

Como  $X^2 t (9.49) < X^2 c (15.66)$ , se Rechaza la  $H_0$  y se Acepta la  $H_a$ , es decir con una Significación de muestra 0.0035, menor al 0.05, el nivel de Capacitación de los Grupos Administrativos INCIDE en su Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

#### 4.3.2 Prueba de la Segunda Hipótesis Específica.

Hn: No existe incidencia entre el Tiempo de Experiencia de los Grupos Administrativos y el Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

Ha: Si existe incidencia entre el Tiempo de Experiencia de los Grupos Administrativos y el Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

TABLA N° 4.23  
TABLA DE CONTINGENCIA

Tiempo de Experiencia	Nivel de Servicio Laboral			Total
	Bueno	Regular	Malo	
Mas de 5 años	18	35	2	55
De 2 a 5 años	15	11	9	35
Hasta 1 año	5	4	1	10
Total	38	50	12	100

Parámetros:

- Nivel de Significancia es:  $\alpha = 5\% = 0.05$ .
- Probabilidad Chi-Cuadrado es:  $X^2 t = X^2 \alpha$ ,  $gl = X^2 \alpha$ ,  $(c-1)(f-1)$   
 $= X^2 0.05, (3-1)(3-1) = 9.49$

TABLA N° 4.24

#### PRUEBA DEL CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,38	4	,0062
N de casos válidos	100		

Interpretación:

Como  $X^2_t (9.49) < X^2_c (14.38)$ , se Rechaza la  $H_n$  y se Acepta la  $H_a$ , es decir con una Significación de muestra 0.0062, menor al 0.05, el Tiempo de Experiencia de los Grupos Administrativos INCIDE en su Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

4.3.3 Prueba de la Tercera Hipótesis Específica.

$H_n$ : No existe incidencia entre el Nivel de Remuneración de los Grupos Administrativos y el Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

$H_a$ : Si existe incidencia entre el Nivel de Remuneración de los Grupos Administrativos y el Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

TABLA N° 4.25

TABLA DE CONTINGENCIA

Nivel de Remuneración	Nivel de Servicio Laboral			Total
	Bueno	Regular	Malo	
Mas de 1000 soles	10	28	2	40
De 751 a 1000 soles	18	10	7	35
Hasta 750 soles	10	12	3	25
Total	38	50	12	100

Parámetros:

- Nivel de Significancia es:  $\alpha = 5\% = 0.05$ .
- Probabilidad Chi-Cuadrado es:  $X^2_t = X^2_{\alpha}$ ,  $gl = X^2_{\alpha}$ ,  $(c-1)(f-1)$   
 $= X^2_{0.05, (3-1)(3-1)} = 9.49$

TABLA N° 4.26

PRUEBA DEL CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,40	4	,0095
N de casos válidos	100		

Interpretación:

Como  $X^2 t (9.49) < X^2 c (13.40)$ , se Rechaza la  $H_0$  y se Acepta la  $H_a$ , es decir con una Significación de muestra 0.0095, menor al 0.05, el Nivel de Remuneración de los Grupos Administrativos INCIDE en su Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

4.3.4 Prueba de la Cuarta Hipótesis Específica.

$H_0$ : No existe incidencia entre las Actitudes y Valores de los Grupos Administrativos y el Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

$H_a$ : Si existe incidencia entre las Actitudes y Valores de los Grupos Administrativos y el Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

TABLA N° 4.27

TABLA DE CONTINGENCIA

Actitudes y Valores	Nivel de Servicio Laboral			Total
	Bueno	Regular	Malo	
Bueno	20	11	4	35
Regular	15	35	5	55
Malo	3	4	3	10
Total	38	50	12	100

Parámetros:

- Nivel de Significancia es:  $\alpha = 5\% = 0.05$ .
- Probabilidad Chi-Cuadrado es:  $X^2 t = X^2 \alpha, gl = X^2 \alpha, (c-1)(f-1)$   
 $= X^2 0.05, (3-1)(3-1) = 9.49$

TABLA N° 4.28

PRUEBA DEL CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,97	4	,0114
N de casos válidos	100		

Interpretación:

Como  $X^2 t (9.49) < X^2 c (12.97)$ , se Rechaza la  $H_0$  y se Acepta la  $H_a$ , es decir con una Significación de muestra 0.0114, menor al 0.05, las Actitudes y Valores de los Grupos Administrativos INCIDE en su Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

#### 4.3.5 Prueba de la Hipótesis General.

Hn: No existe Incidencia entre la Capacidad de los Grupos Administrativos y su Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

Ha: Si existe Incidencia entre la Capacidad de los Grupos Administrativos y su Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

TABLA 4.29  
TABLA DE CONTINGENCIA

Capacidad de Grupos Administrativos	Nivel de Servicio Laboral			Total
	Bueno	Regular	Malo	
Nivel Alto	57	79	9	145
Nivel Medio	59	63	28	150
Nivel Bajo	36	58	11	105
Total	152	200	48	400

Parámetros:

- Nivel de Significancia es:  $\alpha = 5\% = 0.05$ .
- Probabilidad Chi-Cuadrado es:  $X^2 t = X^2 \alpha$ ,  $gl = X^2 \alpha$ ,  $(c-1)(f-1)$   
 $= X^2 0.05, (3-1)(3-1) = 9.49$

TABLA 4.30

#### PRUEBA DEL CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,41	4	,0094
N de casos válidos	400		

Interpretación:

Como  $X^2 t (9.49) < X^2 c (13.41)$ , se Rechaza la  $H_n$  y se Acepta la  $H_a$ , es decir con una Significación de muestra 0.0094, menor al 0.05, la Capacidad de los Grupos Administrativos INCIDE en su Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

4.4 VALORACIÓN SOBRE ASPECTOS DE LA UNJFSC.

4.4.1 Medición de Aspectos de la Administración.

Se proceden a valorar las funciones de Planificación, Organización y Control de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, según las preguntas de la Encuesta.

TABLA N° 4.31

REGISTRO DE FRECUENCIAS DE LOS ENCUESTADOS

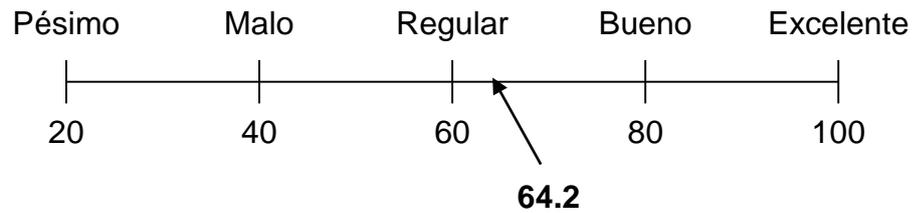
Aspectos sobre la Administración de la UNJFSC

Admin.	Exc.	Buen.	Reg.	Malo	Pés.	Total
Planif.	5	35	45	10	5	100
Organ.	2	35	48	10	5	100
Control	4	35	43	12	6	100
Total	11	105	136	32	16	300

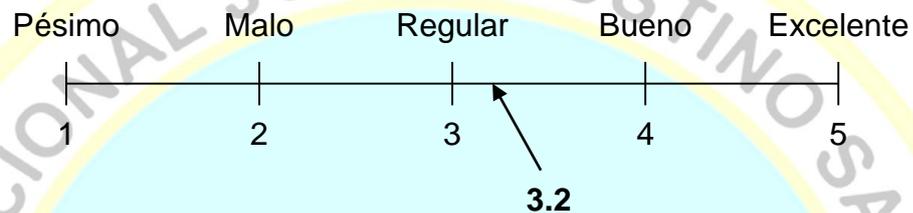
Determinación de Puntaje Máximo y Puntajes Reales

PU	5	4	3	2	1	-----
PM	1500	-----	-----	-----	-----	-----
PT	55	420	408	64	16	963

Valoración en Escala Porcentual:  $P = (963/1500)*100 = 64.2\%$ .



Valoración en Escala Puntual:  $P = (963/3)/100 = 3.2$  ptos.



Interpretación:

La Valoración de los Encuestados sobre la Planificación, Organización y Control de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, se ubica en la zona intermedia de Regular a Bueno, con cercanía a Regular. Este resultado nos indica que las funciones de la Administración en nuestra Universidad tienen que procurarse en mejorarlas.

#### 4.4.2 Medición de Aspectos de Imagen Institucional.

Se proceden a valorar la Ubicación, los Espacios de Trabajo y Tecnología de Información que dispone la Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, según las preguntas de la Encuesta.

TABLA N° 4.32

REGISTRO DE FRECUENCIAS DE LOS ENCUESTADOS

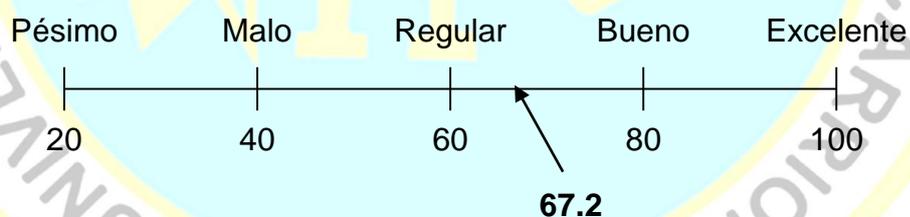
Aspectos Sobre el Área Laboral de la UNJFSC

Area	Exc.	Buen.	Reg.	Malo	Pés.	Total
Ubicac.	5	40	35	15	5	100
Espacio	8	42	35	10	5	100
Tec. Inf.	10	45	30	10	5	100
Total	23	127	100	35	15	300

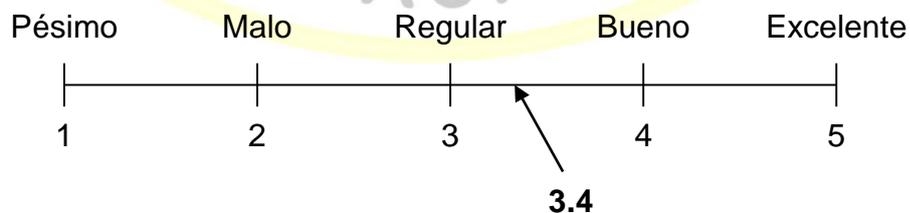
Determinación de Puntaje Máximo y Puntajes Reales

PU	5	4	3	2	1	-----
PM	1500	-----	-----	-----	-----	-----
PT	115	508	300	70	15	1008

Valoración en Escala Porcentual:  $P = (1008/1500) * 100 = 67.2\%$ .



Valoración en Escala Puntual:  $P = (1008/3) / 100 = 3.4$  ptos.



Interpretación:

La Valoración de los Encuestados sobre la Ubicación, los Espacios y la Tecnología de Información que tiene nuestra Universidad, se ubica en la zona intermedia de Regular a Bueno, con cercanía a Regular. Este resultado nos indica que áreas del trabajo para la Administración también tienen que mejorarse para darle mayor comodidad al trabajador y usuarios.



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

De acuerdo con los resultados de nuestra investigación, se determina que la formación profesional de los estudiantes de la Facultad de Ingeniería Industrial, Sistemas e Informática, es una situación que preocupa a la Facultad de Ingeniería Industrial Sistemas e Informática. En este punto se ha determinado que la calidad de los docentes que desarrollan clases en esta influye directamente en los estudiantes. Esta calidad está en función de calidad de los conocimientos del docente, la calidad de exposiciones académicas del docente, el uso de los materiales didácticos por el docente, el uso de las tecnologías digitales por el docente.

Al respecto, Gonzales, M. Y Gonzales T. (2008), en su artículo de la Revista Iberoamericana de Educación, sostiene que toda universidad tiene que estar centrada en la atención del estudiante como persona que se construye en el proceso de aprendizaje profesional. La formación humanística de profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo social, constituye una preocupación y un motivo del que ocuparse.

La simple idea de que un profesional competente es aquel que posee los conocimientos y habilidades que le posibilitan desempeñarse con éxito en una profesión específica ha quedado atrás, sustituida por la comprensión de la competencia profesional como fenómeno complejo, que expresa las potencialidades de la persona para orientar su actuación en el ejercicio de la profesión con iniciativa, flexibilidad y autonomía, en escenarios heterogéneos y diversos, a partir de la integración de conocimientos,

habilidades, motivos y valores que se expresan en un desempeño profesional eficiente, ético y de compromiso social.

La formación en competencias profesionales es uno de los objetivos esenciales de la universidad actual; sin embargo, es interesante destacar que el interés por ellas no surge en el contexto universitario, sino en el mundo del trabajo en la década de 1870, y es partir de allí que comienza una búsqueda orientada al hallazgo de criterios científicos explicativos de la eficiencia de las personas en el desempeño laboral.

El concepto de competencias aparece asociado a características personales que explican un rendimiento laboral superior. Las competencias constituyen el conjunto de características de una persona, que está directamente relacionado con la buena ejecución en un puesto de trabajo o de una determinada tarea. Los estudios acerca de las competencias profesionales han permitido acercar la formación profesional al mundo del trabajo en la medida que evidencian la necesidad de formar dichas competencias ya desde la universidad. En este sentido, el Centro de Investigación y Documentación sobre Problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales (CIDECE) se expresa en el trabajo Competencias profesionales. Enfoques y modelos a debate:

Entender, pues, las competencias profesionales desde una perspectiva compleja significa trascender el enfoque simple en virtud del cual las competencias se entienden como cualidades aisladas, eminentemente cognitivas, que predeterminan el éxito profesional en escenarios laborales específicos, hacia un enfoque personal y dinámico cuya atención está centrada no en cualidades aisladas, sino en la participación del profesional que, como persona, construye, moviliza e integra sus cualidades motivacionales y cognitivas en la regulación de una actuación profesional eficiente en escenarios laborales heterogéneos y diversos.

Estas manifestaciones nos ponen a reflexionar sobre la importancia que tienen la formación profesional de los estudiantes universitarios y los factores que lo inciden, en este caso la calidad del desempeño de los docentes universitarios. Por esta razón es importante que las autoridades de la facultad y de la universidad en general, no descuide en mantener el nivel profesional de los docentes que desarrollan diferentes cursos, es más se debe promover en ellos una constante capacitación profesional, y si es posible desarrollar alguna política de subsidio para estas capacitaciones.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

De acuerdo con los resultados de nuestra investigación, se concluye:

- Existe incidencia entre el Nivel de Capacitación de los Grupos Administrativos y su Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC. Esta realidad se comprende por el grado de cultura que tiene el personal administrativo y que repercute en su nivel de servicio.
- Existe incidencia entre el Tiempo de Experiencia de los Grupos Administrativos y su Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC. Esta realidad se comprende por la cantidad de periodos laborales que tiene el personal administrativo y que repercute en su nivel de servicio.
- Existe incidencia entre el Nivel de Remuneración de los Grupos Administrativos y su Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC. Esta realidad se comprende por el monto de los sueldos que perciben el personal administrativo y que repercute en su nivel de servicio.
- Existe incidencia entre las Actitudes y Valores de los Grupos Administrativos y su Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC. Esta realidad se comprende por el monto de los sueldos que perciben el personal administrativo y que repercute en su nivel de servicio.
- De acuerdo con las conclusiones anteriores se establece que existe incidencia entre la Capacidad de los Grupos Administrativos y su Nivel de Servicio Laboral en la UNJFSC.

Esta realidad se comprende por la capacidad ocupacional que tiene el personal administrativo y que repercute en su nivel de servicio.

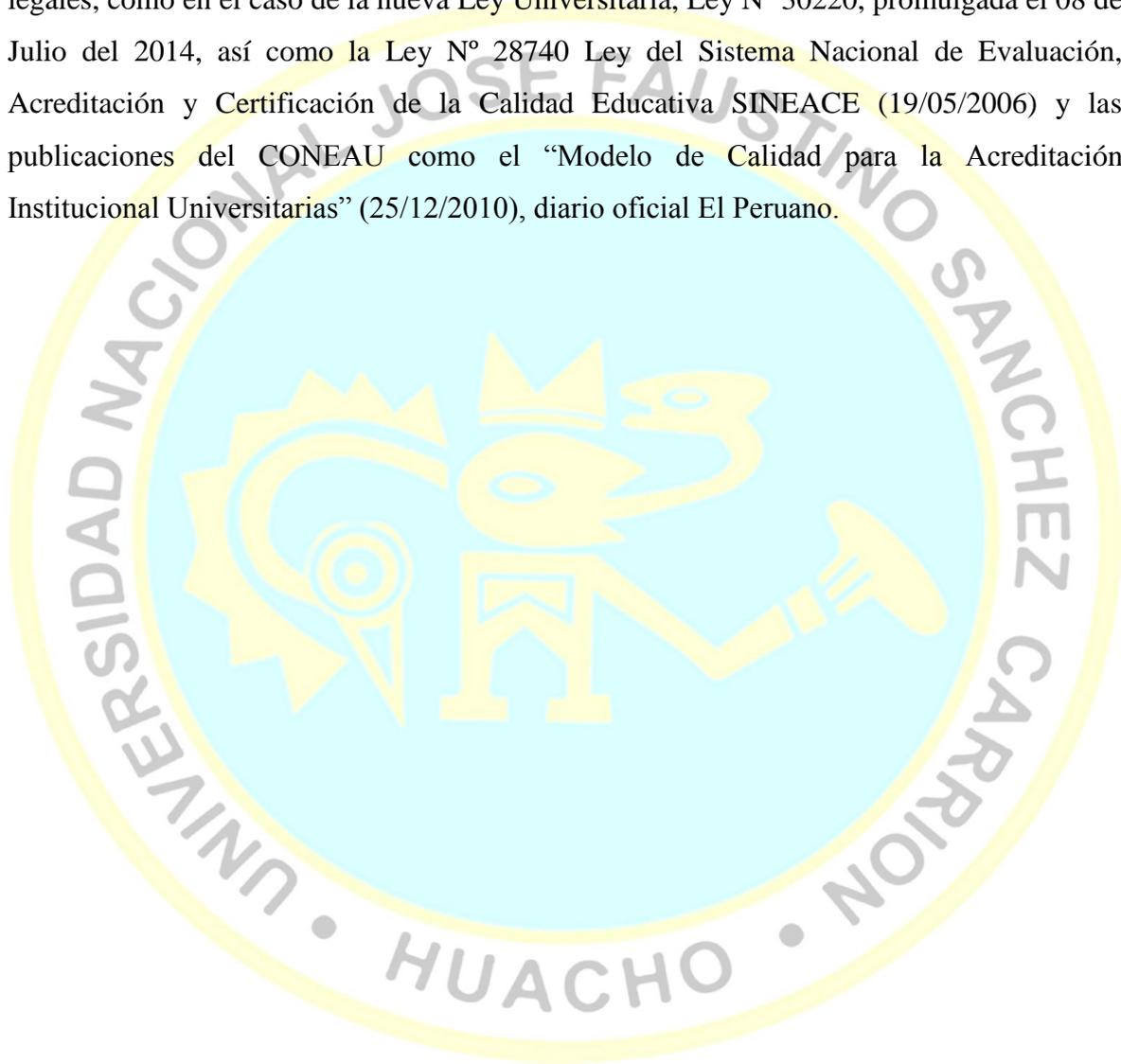
- Con respecto a las funciones de Planificación, Organización y Control de la UNJFSC, se observa que los encuestados le dan una valoración general cercano a Regular. Esta valoración está en función de la práctica de los Procedimientos, Normas, y Valores, de las personas vinculadas a la universidad.

## **6.2 Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados de nuestra investigación, se recomienda:

- Promover más capacitaciones al personal administrativo, de esta forma se estará mejorando su grado de cultura y permitirá mejorar el nivel de servicio administrativo en la Universidad.
- Tener en cuenta el tiempo de experiencia del personal administrativo, para asignarlos en oficinas estratégicas con el fin de hacer más ágil la administración de la universidad.
- Realizar gestiones ante las instancias correspondientes para mejorar los niveles de remuneraciones del personal administrativo, con el fin de que pueden disponer de más recursos para su auto capacitación.
- Desarrollar programas de reconocimiento y motivación, para el personal administrativo que demuestre acciones ejemplares de transparencia en el trabajo administrativo.

- De acuerdo con las recomendaciones anteriores, se sugiere que las autoridades tomen acciones que aseguren el buen cumplimiento del servicio administrativo en la universidad.
- Con respecto a las funciones de Planificación, Organización y Control de la Universidad, se recomienda desarrollar nuevos lineamientos para cada una de las funciones de la administración. Para ello se tendrá que adecuar a las nuevas normas y disposiciones legales, como en el caso de la nueva Ley Universitaria, Ley N° 30220, promulgada el 08 de Julio del 2014, así como la Ley N° 28740 Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa SINEACE (19/05/2006) y las publicaciones del CONEAU como el “Modelo de Calidad para la Acreditación Institucional Universitarias” (25/12/2010), diario oficial El Peruano.



## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

### 7.2 Fuentes bibliográficas

### 7.3 Fuentes hemerográficas

### 7.4 Fuentes electrónicas

ANDRADE, S. (2001). Planeación Estratégica. Editorial Lucero S.R.L. Lima. Perú.

ALFARO MENDIVES, Karen Lizeth, (2006). Modelo de Gestión Estratégica para transformar las Bibliotecas Universitarias Públicas de Lima Metropolitana en Centros de Gestión de la Información. Tesis magistral de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES (1998). Universidad. Comisión Editorial, Dirección General de Desarrollo Académico. Lima, Perú.

BARRET R.S. (1986). Grados de Funcionamiento. Editorial Asociación de Ciencia. Estados Unidos.

BATEMAN T.S. y ORGAN D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier; the Relation Ship Between Affect and Employee Citizenship. Editorial AMJ. Estados Unidos.

CONGRESO DEL PERÚ (1983). Nueva Ley Universitaria N° 23733. Promulgada por el Presidente del Perú.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ (1984). Decreto Legislativo N° 276. Promulgada por el Presidente del Perú.

CORTES V. Nicole y ESQUIVEL R. Gonzalo. (2003). Cuadro de Mando Integral para una organización. Tesis de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas de la Escuela de Post Grado de la Universidad de Chile.

COSIO CARDENAS, Juan (2006). Como se Administra a las Organizaciones. Editorial ABC S.A.C. Perú, 2006.

DE CENZO, David A. y ROBBINS, Stephen P. (1996). Administración de Recursos Humanos. Editorial Jhon Wiley y Sons. Estados Unidos.

ESCANDÓN VILCHIS, Angel Antonio (2007). El Factor Humano. Editorial Meltom Technologies. México.

ESPITÍA ALBA, Inés y BARRAGAN GUERRERO, Eder (2004). Gerencia del Talento Humano. Editorial ESAP. Colombia.

F. TRIOLA, Mario (2004). Elementary Statistics. Published by Pearson Education Inc. México.

F. STONER, James y EDWARD FREEMAN R. (1994). Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

FRED R. David (2003). Conceptos básicos de Administración Estratégica. Prentice-Hall, Hispanoamericana. México D.F.

HAMMETT, Pat (2000). Total Quality Management. "The Philosophy of TQM - An Overview". University of Michigan.

HAUWEL C. (1972). Cálculo y Reducción de Tiempos en Trabajos Administrativos, Técnicas para controlar la Inflación administrativa. Editorial Index. Madrid.

HEDGE J.W. y KAVANAGH M.J. (1998). Mejorar la Exactitud de las Evaluaciones de Funcionamiento: Comparación de tres Métodos de Entrenamiento de la Valoración de Funcionamiento. Editorial Aplicación Psicológica. Estados Unidos.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto (1991). Metodología de la Investigación, Editorial Mc. Graw / Hill Interamericana de México.

HILL, CHARLES W.L. (2005). Administración estratégica: un enfoque integrado. McGraw-Hill, 6° Edición Madrid.

HOLLEY W.H. y FEILD H.S. (1975). Valoración de Funcionamiento y la Ley. Editorial Ley del Trabajo. Estados Unidos.

KAST F.E. y J.E. Rosenzweig (1994). Administración en las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill. México.

KATZ D. y KAHN R. L. (1989). Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas. México.

KLIMOSKI, R. y INKS, L. (1990). Fuerzas de la Responsabilidad en la valoración de Funcionamiento. Editorial CODPH. Estados Unidos.

LEVIN RICHARD I. y RUBIN DAVID S. (2004). Estadística para Administración y Economía. Editorial Pearson Prentice Hall. Mexico.

MCGREGOR D. (1987). Una mirada inquieta en la valoración del funcionamiento. Editorial Harvard. Estados Unidos.

MINTZBERG H. (1993). La estructuración de las organizaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

MONDY W. R. y NOE REBERT M. (1997). Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

MOTOWIDLO S.J. (2003). Job Performance. Editorial John Wiley and Sons. Estados Unidos.

MOYA CALDERÓN, Rufino (1991). Estadística Descriptiva Conceptos y Aplicación Editorial San Marcos. Perú.

NARCISO K. (1998). Gestión de Recursos Humanos en la UNDAC. Tesis de Maestría en Administración, de la Biblioteca de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

NARCISO GÓMEZ, Kennedy (2004). Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos en la Universidad del Callao. Tesis de Doctorado en Administración de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Perú.

PEDRAJA R. Liliana y RODRÍGUEZ P. Emilio, (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A. Chile.

PHILIP B., Crosby. (2000). Gestión, Calidad y Competitividad. Editorial Irwin. Colombia.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTRO, (1990). Decreto Supremo N° 005-90-PCM. Lima, Perú.

SANCHEZ CARLESSI, Hugo y REYES MEZA, Carlos (1998). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Editorial Mantaro. Perú.

UNJFSC - OPP (2011). Memoria Institucional. Emitido por la Unidad de Planeamiento y Racionalización. Huacho. Perú.

UNJFSC – OPP (2007). Plan Estratégico Corporativo para el período 2011 al 2021. Emitido por la UPR. Huacho. Perú.

UNJFSC – OPP (2011). Texto Ordenado del Estatuto. Emitido por la Asamblea Universitaria. Huacho. Perú.

VALDIVIESO ECHEVARRIA, Amancio Rodolfo (2005). Sistemas de Gestión Administrativa y la Calidad del Servicio Académico en las Universidades de la Región Huanuco Año 2003-2004. Tesis de Doctorado en Administración de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Perú.

VEGA ASCENCIO, Anastacio (2003). Algunos Instrumentos Básicos para Realizar Trabajos de Investigación Científica, Editorial UPIGV. Perú.





**I. ASPECTOS SOBRE CAPACIDAD DE LOS GRUPOS ADMINISTRATIVOS:**

1. ¿Cuál es su NIVEL DE CAPACITACIÓN que Ud. ha logrado hasta la fecha?

- a) Postgrado. ( )
- b) Universitario. ( )
- c) Técnico. ( )

2. ¿Cuál es su TIEMPO DE EXPERIENCIA que Ud. tiene hasta la fecha?

- a) Más de 5 años. ( )
- b) De 2 a 5 años. ( )
- c) Hasta 1 año. ( )

3. ¿Cuál es su NIVEL DE REMUNERACIÓN que Ud. viene recibiendo a la fecha?

- a) Mas de S/. 1000. ( )
- b) De S/. 751 a 1000. ( )
- c) Hasta S/. 750. ( )

4. ¿Cómo considera sus ACTITUDES Y VALORES que Ud. tiene en su trabajo?

- a) Bueno. ( )
- b) Regular. ( )
- c) Malo. ( )

## II. ASPECTOS SOBRE NIVEL DE SERVICIO LABORAL:

5. ¿Cómo considera Ud. el nivel de SERVICIO DE LOS FUNCIONARIOS que laboran en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?
- a) Bueno. ( )
- b) Regular. ( )
- c) Malo. ( )
6. ¿Cómo considera Ud. el nivel de SERVICIO DE LOS PROFESIONALES que laboran en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?
- a) Bueno. ( )
- b) Regular. ( )
- c) Malo. ( )
7. ¿Cómo considera Ud. el nivel de SERVICIO DE LOS TÉCNICOS que laboran en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?
- a) Bueno. ( )
- b) Regular. ( )
- c) Malo. ( )
8. ¿Cómo considera Ud. el nivel de SERVICIO DE LOS AUXILIARES que laboran en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?
- a) Bueno. ( )
- b) Regular. ( )
- c) Malo. ( )

### III. ASPECTOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD:

9. ¿Cómo considera Ud., la PLANIFICACIÓN que realizan las Autoridades y Jefes en la Universidad y sus Dependencias?

- |               |     |            |     |
|---------------|-----|------------|-----|
| a) Excelente. | ( ) | d) Malo.   | ( ) |
| b) Bueno.     | ( ) | e) Pésimo. | ( ) |
| c) Regular.   | ( ) |            |     |

10. ¿Cómo considera Ud., la ORGANIZACIÓN que realizan las Autoridades y Jefes en la Universidad y sus Dependencias?

- |               |     |            |     |
|---------------|-----|------------|-----|
| a) Excelente. | ( ) | d) Malo.   | ( ) |
| b) Bueno.     | ( ) | e) Pésimo. | ( ) |
| c) Regular.   | ( ) |            |     |

11. ¿Cómo considera Ud., el CONTROL que realizan las Autoridades y Jefes en la Universidad y sus Dependencias?

- |               |     |            |     |
|---------------|-----|------------|-----|
| a) Excelente. | ( ) | d) Malo.   | ( ) |
| b) Bueno.     | ( ) | e) Pésimo. | ( ) |
| c) Regular.   | ( ) |            |     |

**IV. ASPECTOS SOBRE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD:**

12. ¿Cómo considera Ud., la UBICACIÓN ó LUGAR de la Dependencia u Oficina del Área en el que trabaja?

- |               |     |            |     |
|---------------|-----|------------|-----|
| a) Excelente. | ( ) | d) Malo.   | ( ) |
| b) Bueno.     | ( ) | e) Pésimo. | ( ) |
| c) Regular.   | ( ) |            |     |

13. ¿Cómo considera Ud., los ESPACIOS DE TRABAJO de la Dependencia u Oficina del Área en el que trabaja?

- |               |     |            |     |
|---------------|-----|------------|-----|
| a) Excelente. | ( ) | d) Malo.   | ( ) |
| b) Bueno.     | ( ) | e) Pésimo. | ( ) |
| c) Regular.   | ( ) |            |     |

14. ¿Cómo considera Ud., la TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN de la Dependencia u Oficina del Área en el que trabaja?

- |               |     |            |     |
|---------------|-----|------------|-----|
| a) Excelente. | ( ) | d) Malo.   | ( ) |
| b) Bueno.     | ( ) | e) Pésimo. | ( ) |
| c) Regular.   | ( ) |            |     |

**Dr. Alfredo Edgar López Jiménez**  
**ASESOR**

**Dr. Manuel Antonio León Julca**  
**PRESIDENTE**

**[Mg. Daniel Valenzuela Narvaez**  
**SECRETARIO**

**Mg. Edwin Iván Farro Pacífico**  
**VOCAL**

